

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС (ЭУМК)

по дисциплинам «Международный менеджмент»

авторы: В.Ф. Володько, Е.А. Луцевич

ПЕРЕЧЕНЬ

1.

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	3
Глава 1 Введение в международный менеджмент	7
Глава 2 Культурологическая среда международного менеджмента	23
Глава 3 Анализ внешней среды международного бизнеса	44
Глава 4 Национальные деловые стереотипы	51
Глава 5 Внешнеэкономическая деятельность Республики Беларусь	164
Глава 6 Международный потребительский рынок	177
Глава 7 Внутренняя среда современных организаций	200
Глава 8. Международная интеграция бизнеса	219
Глава 9. Планирование и конкурентные стратегии МНК	179
Глава 10 Технологическая политика международных компаний	1
Глава 11 Международный финансовый менеджмент	228
Глава 12 Кадровая политика МНК	232
Глава 13 Международная бизнес-этика и социальная ответственность	252
Глава 14 Эффективность, репутация и устойчивость МНК	258
Глоссарий	276
Приложения	280
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	297
Тематика курсовых работ	305
Дополнительная тематика	306
Экзаменационные вопросы по дисциплине	316
ПРАКТИКУМ ПО МЕЖДУНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	319
Тесты	323
Темы рефератов	332
Деловые игры	333
ДОКЛАД. ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	117

СТАТЬЯ. ДИНАМИКА МЕЖДУНАРОДНОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА	128
БАЗОВАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	138
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	154
МОНОГРАФИИ	172

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

В.Ф.ВОЛОДЬКО

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рецензенты:

Данильченко А.В. – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой международных экономических отношений БГУ;

Фурманов И.А. – доктор психологических наук, профессор.

Кафедра менеджмента БНТУ.

Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие
/В.Ф.Володько; БНТУ.- Минск: Амалфея, 2007.

Раскрываются основные явления и тенденции мирового бизнеса и международного менеджмента, проблемы развития и управления международными и транснациональными корпорациями и альянсами.

Предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Глава 1. Введение в международный менеджмент	4
1.1. Теории устойчивого развития общества	
1.2. Особенности современного международного бизнеса	
1.3. Сущность международного менеджмента	
Глава 2. Культурологическая среда международного менеджмента	14
2.1. Контуры будущего общества и менеджмента	
2.2. Современная культурная среда	
2.3. Культурологические теории	
Глава 3. Анализ внешней среды международного бизнеса	25
3.1. Оценка экономической ситуации в стране	
3.2. Оценка правовой ситуации в стране	
3.3. Анализ политической ситуации в стране	
3.4. Стартовый маркетинговый анализ	
Глава 4. Национальные деловые стереотипы	42
4.1. Стереотипы народов Западной Европы: Англия, Франция, Германия, Италия, Испания.	
4.2. Стереотипы народов Центральной и Восточной Европы: Польша, Чехия, Венгрия, Австрия, Швеция, Россия.	
4.3. Стереотипы народов Азии и Америки: Ближний Восток, Китай, Япония, США.	
Глава 5. Внешнеэкономическая деятельность Республики Беларусь	105
5.1. Политика социально-экономического развития Беларуси	
5.2. Республика Беларусь на мировом рынке	
5.3. Предпринимательство в Беларуси	
Глава 6. Международный потребительский рынок	119
6.1. Современный рынок товаров и услуг	
6.2. Пресытившиеся потребители	
6.3. Сегментирование и позиционирование рынка	
6.4. Выход на внешний рынок	
6.5. Маркетинг-микс	
Глава 7. Внутренняя среда организаций	144
7.1. Философия "общей судьбы"	
7.2. Новое видение организации	
7.3. Социальные процессы в организации	
7.4. Менеджмент команд и неформальных групп	
Глава 8. Международная интеграция бизнеса	164
8.1. Основы для международной интеграции	
8.2. Корпоративные структуры	

8.3. Холдинги и альянсы	
8.4. Финансово-промышленные группы	
Глава 9. Планирование и конкурентные стратегии МНК	179
9.1. Теоретические проблемы стратегического менеджмента	
9.2. Стратегическое планирование в МНК	
9.3. Формирование общих стратегий МНК	
9.4. Теории международной конкуренции	
9.5. Создание конкурентных стратегий МНК	
9.6. Маркетинговые стратегии МНК	
Глава 10. Технологическая политика МНК	197
10.1. Основы технологической политики	
10.2. Международный рынок технологий	
10.3. Планирование международных НИР	
10.4. Менеджмент международных НИР	
Глава 11. Международный финансовый менеджмент	209
11.1. Основы международного финансового менеджмента	
11.2. Менеджмент валютных операций	
11.3. Финансовый менеджмент МНК	
11.4. Менеджмент валютных рисков	
Глава 12. Кадровая политика МНК	221
12.1. Корпоративная культура МНК	
12.2. Подбор и работа с персоналом	
12.3. Международный менеджер	
12.4. Развитие международного менеджера	
Глава 13. Этика и социальная ответственность международного бизнеса и менеджмента	237
13.1. Этика как социально-экономическое явление	
13.2. Этика международного бизнеса	
13.3. Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса	
13.4. Этика международного менеджмента	
Глава 14. Эффективность и устойчивость МНК	248
14.1. Эффективность международного бизнеса и менеджмента	
14.2. Работа с общественностью. Имидж и репутация	
14.3. Инновационная деятельность МНК	
14.4. Устойчивость развития МНК	
Глоссарий	261
Приложения	265

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие написано на основе типовой учебной программы дисциплины "Международный менеджмент" для студентов специальностей "Менеджмент" и "Международные экономические отношения". Содержание пособия соответствует требованиям государственного образовательного стандарта по данной дисциплине.

Современный мир стремительно меняется. В условиях глобализации развивается мировой рынок и международный бизнес. Это потребовало становления теории и практики международного менеджмента.

С обретением Республикой Беларусь государственной независимости в 1991 году начались и ее внешнеэкономические отношения с другими странами. Возникла острая необходимость в специалистах по международному деловому партнерству.

Международных менеджеров и специалистов по внешнеэкономической деятельности сегодня в Беларуси готовят многие вузы: БГУ, БНТУ, БГЭУ, Академия управления при Президенте Республики Беларусь и многие другие. Учебной литературы явно недостаточно, и книга призвана восполнить данный пробел.

В учебном пособии системно изложены ряд явлений и тенденций мирового бизнеса и международного менеджмента. В частности: культурологическая и внешняя среда международного бизнеса, особенности мирового рынка и пути выхода на него, сущность современных международных и транснациональных корпораций и альянсов, проблемы стратегии и тактики бизнеса, конкуренции и этики, кадровой и технологической политики, создания высокой репутации, обеспечения финансово-экономической устойчивости и ряд других.

При написании книги были использованы труды многих зарубежных теоретиков и практиков менеджмента: Ричарда Дафта, Роберта Салмона, Ли Якокки, Сергея Пивоварова, Владимира Абчука и других.

Автор также использовал свой многолетний опыт как управленческой деятельности (от директора малого предприятия до заместителя министра), так и работы в качестве профессора Белорусского национального технического университета (кафедра менеджмента) и Академии управления при Президенте Республики Беларусь (кафедра психологии управления).

Глава 1 Введение в международный менеджмент

1.1. Теории устойчивого развития общества

1.2. Особенности современного международного бизнеса

1.3. Сущность международного менеджмента

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

Устойчивое развитие

Глобализация

Эффективное государство

Международный бизнес

Цели бизнеса

Факторы бизнеса-учета

Страновая ситуация

Международный менеджмент

Задачи менеджмента

1.1. Теории устойчивого развития общества

В конце 2-го тысячелетия значительно усилился научный интерес к путям развития общества. Представители различных наук стали размышлять о направлениях и динамике развития, явлениях прогресса и регресса, достоинствах и недостатках, эволюций и революций и т.п.

В 1980-х годах в мировой научный оборот было введено понятие "устойчивое общественное развитие".

Устойчивое развитие можно рассматривать как последовательный рост уровня жизни без нанесения ущерба природе и окружающей среде.

Имеется много определений понятия "устойчивого общественного развития". Среди них есть как трактовки отдельных ученых, так и формулировки крупных международных организаций.

Комиссия Организации Объединенных Наций (ООН) по вопросам окружающей среды и развития определила так: "Общественное развитие является устойчивым, если оно позволяет удовлетворять потребности нынешних поколений, не нанося при этом ущерба возможностям будущих поколений".

Эксперты Международного банка реконструкции и развития (МБРР) вкладывают в понятие устойчивости несколько иной – финансово-экономический – смысл. По их мнению: " Устойчивое развитие – это управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей".

В 2002 году в столице Южно-Африканской Республики (ЮАР) г. Йоханнесбург прошел Международный саммит по устойчивому развитию. Главным достижением саммита стала выработка согласованной позиции по ключевым аспектам практического использования теории устойчивого развития в социально-экономической политике государств.

Саммит изложил *программу* устойчивого общественного развития, состоящую из четырех пунктов практических рекомендаций:

1. Использование преимуществ глобализации в целях развития национальных экономик в следующих условиях:

- в пределах емкости окружающей среды;
- с учетом агробиоразнообразия;
- с полным сохранением биосферы;

2. Внедрение безотходных технологий. Производство должно представлять собой замкнутый цикл, не допускающий образования никаких отходов, легко утилизироваться и служить вторичным сырьем для новых производств;

3. Развитие информационных и коммуникационных технологий. Мировые информационные сети должны быть общедоступны. Общение и коммуникации между гражданами различных государств планеты не должны иметь никаких препятствий;

4. Использование международных стандартов качества и экономической политики. Производители во главу угла должны ставить интересы и запросы потребителей, поэтому качество товаров должно быть на мировом уровне. Кроме того, любое производство не должно наносить природе даже минимального вреда.

Глобализация – это процесс свободного движения товаров, информации и людей в масштабах Земли. Глобализация, как и любые сложные социально-экономические явления, несет в себе сильные и слабые стороны, имеет преимущества и недостатки.

К **преимуществам глобализации** можно отнести:

1. Доступность для всех государств, компаний и бизнесменов мировых достижений в экономике и технологиях. Мировые информационные сети дали возможность любому государству и предприятию познавать и использовать различные экономические системы

и модели. Предприниматели и производители в любой стране мира имеют возможность приобретения самых современных технологий;

2. Доступность для всех потребителей лучших образцов товаров и услуг. Фактически образовался единый мировой рынок. Лучшую продукцию ведущих международных корпораций можно приобрести на внутреннем рынке практически любой страны;

3. Ускоренный рост мирового валового внутреннего продукта (ВВП). Рост ВВП в наиболее экономически развитых странах мира стимулирует активизацию производства и в развивающихся странах.

Преимущества глобализации настолько серьезны, что этот процесс по праву можно отнести к весьма прогрессивным. Благодаря глобализации стремительно меняются основы Человеческой Цивилизации. Планета Земля превращается в единый мир.

Безусловно, в развитии современной мировой экономики не все идет гладко. Несколько *недостатков* можно в некотором смысле отнести и на счет глобализации.

1. Углубление неравенства и усиление нищеты. "Разбежка" между богатыми и бедными странами и людьми стремительно нарастает. Богатые богатеют, а бедность преодолевается очень медленно. В мире с ростом численности населения увеличивается число людей, живущих за чертой бедности, и даже в нищете.

Важным показателем стабильности в обществе является соотношение 20% наиболее бедных граждан к 20% самых богатых по уровню дохода. Этот показатель растет ускоренными темпами. В таблице приведены данные через отрезки в 15 лет.

	1960	1975	1990	2005
20% бедных к 20% богатых	1:30	1:45	1:60	1:80

В мире около 1,5 миллиардов человек имеют ежедневный доход менее 1 доллара США.

2. Происходит нарастание проблем: продовольственных, экологических, энергетических, личной безопасности и иных.

Продовольствия в мире не хватает, поэтому в ряде стран присутствует голод. Мировое сельское хозяйство в росте своей продуктивности отстает от темпов роста населения Земли. За 20 лет темпы прироста сельскохозяйственной продукции упали более чем в три раза.

	1985	2005
Рост продуктивности с/х	3%	<1%

В мире голодают около 900 миллионов человек.

Экологические проблемы современного мира связаны не только с загрязнением окружающей среды. Безответственная промышленная деятельность Цивилизации создала угрозу глобальных изменений климата. В ряде регионов Земли остро не хватает пресной воды. Вызывает тревогу утилизация промышленных отходов. Особенно это касается ядерных и химических отходов.

Долгое время средой утилизации ядерных и химических отходов служило дно Мирового океана. Однако сейчас Цивилизация осознала опасность такой практики.

Соленая морская вода, океанические течения и глубинное давление способны за годы, десятилетия и столетия разрушить самые, казалось бы, надежные упаковочные контейнеры отходов.

Энергетические проблемы нарастают в связи с ростом энергопотребления Цивилизации. Тем более, что происходит это на фоне ограниченности природных энергетических ресурсов Земли. Запасы нефти, угля, газа ограничены. К тому же они стремительно истощаются. Ядерная же энергетика пока по-прежнему не дает полной гарантии безопасности. Особенно это относится к старым ядерным электростанциям.

Нарастающей проблемой является и личная безопасность граждан. Это связано с ростом преступности, терроризма, экологическим и техногенными катастрофами, эпидемиями и новыми массовыми заболеваниями, наркоманией и алкоголизмом.

Справедливости ради следует отметить, что означенные недостатки нельзя прямо отнести на счет процесса глобализации. Эти недостатки возникли и нарастают безотносительно глобальных тенденций. Однако справедлив упрек в том, что процесс глобализации не справился с этими проблемами.

Более того, собственно глобализация породила некоторые отрицательные тенденции в мировом сообществе. Это относится к унификации культуры, которую часто можно назвать принудительной. Богатые и сильные страны навязывают малым народам свои понятия о духовных ценностях, нравственности и культуре. Культура и самобытность малых народов постепенно исчезают, что существенно обедняет мировую культуру. Именно в этом и заключаются главные тенденции антиглобалистов.

Однако известные теоретики и практики мирового бизнеса и международного менеджмента оценивают процессы глобализации положительно. Преимущества и достоинства явно преобладают, а с недостатками можно справиться.

Так, Роберт Салмон в книге "Будущее менеджмента" пишет: "При том, что глобализация является необратимым процессом, всеобщего, угнетающего однообразия избежать все же можно" [5. с.115].

Наряду с теорией устойчивого развития возникла и стала активно обсуждаться в научных и политических кругах концепция эффективного государства. Общественность на современном уровне хочет понять и определить роль государства.

Эффективное государство – это такое образование, которое обеспечивает защиту национальных интересов и рост благосостояния граждан.

Государство выступает в роли инструмента реализации устойчивого развития. Общество ему поручает, а оно воплощает социально-экономическую политику в жизнь. То, насколько успешным является это воплощение, и определяет эффективность государства.

Миссией эффективного государства является формирование осознанного мировоззрения и практической готовности граждан к управлению совокупным капиталом общества в национальных и личных интересах.

Система взглядов граждан на мир, или идеология, должна быть конструктивной, созидательной. Готовность и умение каждого участвовать в социально-экономической жизни общества являются условием эффективности и устойчивости.

Со стороны граждан-индивидов к эффективному государству предъявляются определенные требования. Личность хочет иметь возможность в условиях существующего государства удовлетворить ряд своих потребностей:

1. Иметь реальные возможности для творчества и самореализации. Данные природой и развитие социальным опытом способности должны быть реализованы в общественно значимой деятельности;

2. Иметь свободу перемещения и выбора места жительства. Пока это рассматривается в масштабах государства, однако в перспективе это будет отнесено ко всей Земле;

3. Обеспеченность личной безопасности. Недопустима никакая эксплуатация личности как другими гражданами, так и государственными либо социальными институтами. Недопустима также никакая дискриминация граждан по национальному, социальному, духовному либо иному признаку;

4. Наличие действенных социальных программ, которые должны быть адресными. Люди, не способные по здоровью или возрасту полноценно трудиться, не должны чувствовать никакой ущемленности. Социальная помощь должна быть такой, чтобы в полной мере обеспечить их разрушение потребности.

Таким образом, эффективное государство должно успешно действовать в интересах своих граждан и нации в целом, обеспечивая условия для устойчивого общественного развития.

Оснований же на человеческих стремлениях экономический уклад имеет высокие шансы на устойчивость и процветание в длительной перспективе. В то же время экономика, нацеленная исключительно на достижение краткосрочных результатов, наверняка не обеспечит устойчивость развития.

Менеджеры современного международного бизнеса должны осознавать, что особое внимание следует уделять развитию человеческого потенциала. Это оптимальный способ сохранить эффективность деятельности компании, создать себе имидж не просто менеджера, а подлинного лидера.

1.2. Особенности современного международного бизнеса

Бизнес, или предпринимательская деятельность, давно преодолели национально-государственные границы. Еще в древности купцы действовали по всему известному тогда миру. Вместе с обменом товарами происходило взаимопроникновение культур, обычаев, идей.

Современный мир отмечается как мировым рынком товаров в условиях глобализации, так и международным бизнесом. Крупные мировые корпорации активно действуют в самых отдаленных регионах Земли.

Международный бизнес – это деловые взаимодействия фирм из разных стран, направленные на извлечение прибыли из преимуществ межнациональных экономических операций.

Международный бизнес имеет свою специфику и сферу деятельности. Можно выделить ряд составных элементов современного международного бизнеса:

1. Доход от продажи своего товара в другой стране. На национальном рынке может сложиться высокая конкуренция данного товара. В то же время зарубежный рынок окажется не полностью насыщенным;

2. Создание производства в другой стране. Это может быть целесообразно в связи с наличием в ней дешевых трудовых, сырьевых или иных ресурсов. Это еще может быть связано с приближением производства к месту потребления с целью экономии транспортных расходов;

3. Предоставление услуг и товаров совместно фирмами двух стран потребителям в третьем государстве. При этом фирмы могут осуществить определенную специализацию: одна производит, а другая продвигает товар на зарубежный рынок, который ей уже известен и ею освоен.

Современный международный бизнес развивается в специфических условиях политического и экономического взаимодействия между странами. Поэтому он имеет свои **особенности**. Наиболее важным из них: доступность и всеобщность, ступенчатость развития, глобальность технологий, сложное взаимодействие национального и международного.

Доступность и всеобщность означает наличие высоких потенциальных возможностей использования современных передовых систем, процессов, моделей. Сегодня даже начинающий бизнесмен имеет возможность изначально выстраивать свой бизнес с учетом опыта тех, кто достиг вершин в данной сфере. Для грамотного бизнесмена это помогает избежать многих ошибок на сложном и тернистом пути

предпринимательства. Для этого достаточно умело использовать имеющийся поток теоретической и практической информации.

Ступеньчатость развития связана с поступательным ростом бизнеса. На начальном этапе все современные крупные международные корпорации были малыми фирмами. Сначала они просто боролись за выживание. И справлялись с этим немногие. Но затем выжившие "наращивали мускулы". Шло последовательное движение от малого и простого к большому и сложному. В экономических коллизиях и конкурентной борьбе закладывались основы корпораций, обладающих сегодня мировой известностью. Иными словами, все современные мировые экономические гиганты были когда-то малыми предприятиями.

Глобальность технологий приобрела в современном мире особый смысл. Прежде всего это относится к информационным и производственным технологиям.

Современные информационные технологии принципиально изменили характер труда бизнесмена. В информационном мире можно эффективно работать в совершенно неизвестных еще вчера условиях: не выходя из офиса и ни с кем не встречаясь лично; в режиме "реального времени", то есть находясь в постоянном контакте с деловыми партнерами; с охватом через Интернет любых рынков-финансов и капиталов, трудовых и сырьевых ресурсов, технологий и товаров.

Ж.-П.Серван-Шрайбер отмечает, что в современном мировом бизнесе международная "финансиаризация" является сердцевинной деловой активности.

Сложное взаимодействие национального и международного связано с возникновением мирового рынка товаров и услуг. Национальный рынок любой страны сегодня фактически не защищен от импорта. И предлагаемые зарубежные товары и услуги, как правило, весьма конкурентоспособны. В результате отечественный производитель на собственном внутреннем рынке вынужден вступать в международную конкуренцию. Это резко обостряет бизнес-отношения и деловое взаимодействие.

Следом за взаимопроникновением товаров идет распространение деловой культуры. Часто это вступает в противоречие со стремлением сохранить национальную самобытность в бизнесе. Мировой рынок заставляет предпринимателей играть по международным правилам.

Почему же национальный бизнес на определенном этапе вырастает в международный? Конечно, для этого есть объективные экономические причины. По сравнению с национальным, международный бизнес предоставляет *серьезные дополнительные возможности*: экономические, организационные, технологические, культурные.

Экономические возможности связаны с доступом к новым рынкам, ресурсам, правовым условиям труда.

Например, создание на Кипре офшорной зоны сделало его чрезвычайно привлекательным для капиталов стран с неустойчивой экономикой и сложной политической ситуацией. За несколько лет в страну было привлечено такое количество финансов, которое в несколько раз превысило национальный бюджет.

К экономическим возможностям можно отнести также обратную оценку *страновой ситуации* и конкурентную поддержку государства.

Обратная оценка страновой ситуации означает, что недостатки в экономике другой страны дают дополнительные возможности иностранным предприятиям. Последние заполняют нишу, образовавшуюся в результате местных недоработок и ошибок. То, что на рынке страны-импортера является нормой, на зарубежном рынке может выглядеть как преимущество.

Конкурентная поддержка государства связана с тем, что практически все страны создают преимущества для отечественных производителей-экспортеров. Это выгодно с точки зрения национальных социально-экономических интересов за счет увеличения занятости. Формы поддержки могут быть самые разнообразные: льготное кредитование и налогообложение, государственные заказы и ценовые инвестиции.

Организационные возможности связаны со взаимообогащением в области бизнеса в части знаний современной теории и передовой практики, новейших экономических систем и моделей. Достижения из одних регионов стремительно перемещаются в другие.

Технологические возможности связаны не только с высокими производственными и нано-технологиями, но и рядом других аспектов. Среди них: мировая система информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, мировые сырьевые биржи и т.д. Осуществлять современный бизнес можно принципиально по-новому, в виртуальном режиме.

Культурные возможности означают использование совокупности местных традиций и национальной культуры в ведении бизнеса. С этим связан и учет определенных ограничений, характерных для данной страны.

Так, стиль и характер телевизионной и наружной рекламы в странах Ближнего Востока существенно отличается от европейского. То, что стало нормой на телевидении, например, России, совершенно недопустимо с точки зрения мусульманской этики и морали.

Итак, современный международный бизнес отличается тем, что он действует в условиях глобального рынка Земли, характерен взаимопроникновением национальных предпринимательских культур и социально-экономических моделей и систем. Мировая практика выработала устойчивые принципы и нормы ведения бизнеса в чужой стране, использования национальных различий для достижения таких преимуществ.

1.3. Сущность международного менеджмента

В связи с бурным развитием мирового бизнеса естественным образом возник вопрос управления им, то есть международного менеджмента. Эффективная деятельность на глобальном рынке Земли возможна лишь на основе соответствующего научного подхода, основанного на достижениях современной теории и практики управления.

Международный менеджмент – это управление с использованием конкурентных преимуществ фирмы за счет ведения бизнеса в других странах, опираясь на особенности их экономик.

Международный менеджмент существенно отличается от любого национального. Основные *различия* заключаются в условиях, людях, информации, отношении к инновациям и др.

Специфика условий или различия во внешней среде связаны с особенностями и уровнем развития экономики страны, национальных традиций и стереотипов поведения, особенностей общей и деловой культуры.

Экономика каждой страны может быть оценена с точки зрения уровня ее развития, состояния трудовых отношений, производственных технологий и налоговых систем. Кроме того, важнейшее значение имеет национальная правовая база бизнеса, его защищенность, уровень рисков и степень гарантий.

Национальные традиции и стереотипы поведения во многом определяют бизнес-этику каждой страны. Бизнесмены, так же как и представители других профессий, являются носителями своего национального менталитета. Последний во многом определяет поведение людей в жизни и бизнесе.

Например, в южных жарких странах (Испания, Италия, Греция, Югославия, Турция и др.) традицией являются продолжительные обеденные перерывы в полуденный зной (фиеста). Примерно с 12-13 до 16-17 часов закрыты все офисы и магазины. Деловая жизнь замирает, но снова оживает ближе к вечеру.

Общая и деловая культура каждой страны также уникальна. Она складывалась веками под влиянием множества местных факторов. И в современном преломлении это может принимать самые разные формы.

Так, в восточной культуре очень высока роль старших по возрасту. Поэтому, если менеджер поручает работу подчиненному, который значительно старше его, то он делает это подчеркнуто уважительно, демонстрируя почтение к возрасту.

Различия в людях создают разные приоритеты, ценности, потребности. То, что очень важно для одной нации, может практически не иметь ценности у другой. Эти различия проявляются и в отношении к работе, и в подходах к бизнесу.

Так, работа может рассматриваться как: 1) жизненная потребность. 2) путь самореализации, 3) способ добывания средств к существованию. В ходе специального международного исследования на третий вариант указало 50% японцев, а вот бельгийцы и голландцы – лишь 30%.

Еще пример. Американский менеджер, как представитель демократического стиля руководства, пытается привлечь рабочего-грека к участию в принятии решения. А грек воспринимает это совсем по-другому. Он разочарован и думает: " Совсем бестолковый менеджер. Ничего сам решить не может".

Качественно *разная информационная база*. Существенно отмечаются национальные деловые знания, принципы ведения бизнеса, деловой язык и многое другое. В разных странах по-разному сложились способы добывания, хранения и обработки информации. Коренным образом отмечаются принципы и системы коммуникаций.

Так, в США вполне уместно искать потребителей и деловых партнеров через Интернет или с помощью почтовой рассылки писем. В Японии же это неприемлемо. Здесь, чтобы завязать деловые отношения, с потенциальным партнером надо встречаться лично, причем не один раз.

Отношение к инновациям у разных наций весьма различно. Есть очень консервативные страны. А приход иностранной фирмы всегда является новинкой, которая может быть воспринята далеко не благосклонно.

Готовность принять новое обычно базируется на недовольстве старым. Если же людей устраивает сложившийся порядок вещей, то их сложно склонить к новшествам, переменам, реформам.

С консерватизмом и традиционализмом прочно ассоциируется Англия. Здесь все старинное имеет завышенную ценность. Поэтому даже реально необходимые элементы нового внедряются так, чтобы они не заслоняли старины.

Итак, основное отличие международного и национального менеджментов заключается в учете и использовании в управлении особенностей национальной экономики и культуры.

Фирма, которая направила свои устремления на рынок другой страны, как правило, имеет в этом определенную целевую ориентацию. Можно сформулировать несколько наиболее распространенных *целей*: поиск новых рынков, ресурсов или правовых условий.

Поиск и освоение *новых рынков* обычно направлены на увеличение объемов продаж. На новом рынке можно рассчитывать на более мягкую товарную конкуренцию.

Поиск и использование более *эффективных ресурсов* также может стать целью выхода на внешний рынок. Качество либо цена ресурсов даже в соседних странах могут существенно отличаться друг от друга. Поэтому за счет ресурсов можно добиться серьезного конкурентного преимущества.

Так, Беларусь на мировой арене выделяется квалифицированными и дешевыми трудовыми ресурсами. Экономически выгодно создавать в нашей стране совместное трудоемкое производство. Цена изделий за счет дешевого труда будет заведомо ниже, чем в западных европейских странах. А это позволит успешно конкурировать на мировом рынке.

Целью международных усилий фирмы может стать использование возможностей *новой правовой среды*. Часто бывает так, что запрещенное или ограничиваемое в одной стране вполне допустимо в другой. И зарубежные фирмы пытаются этим воспользоваться.

Для того, чтобы выйти и закрепиться на зарубежном рынке, фирма должна учитывать и соблюдать ряд условий. **Факторами бизнес-учета** могут выступать экономические, природные, демографические, географические, культурные и иные особенности страны.

Экономические факторы связаны с уровнем и направленностью развития экономики страны в целом, а также интересующей отрасли в частности. От этого зависит успех делового партнерства, эффективность производства, успешность реализации продукции.

К *природным факторам* обычно относят климат, минеральные, водные и иные ресурсы. От климата зависит объем необходимых вложений в основные средства. Ресурсная составляющая определяет возможный размах производственной деятельности.

Демографическими факторами являются квалификация и трудолюбие населения, продолжительность жизни, уровень урбанизации (доля городского населения), плотность населения на конкретной территории. Так, избыток трудоспособного населения на интересующей территории наверняка обеспечит создаваемое производство необходимым персоналом.

Географические факторы определяют территориальное положение страны. Насколько близко расположена она от предполагаемых рынков сбыта? Далеко ли придется возить ресурсы? Есть ли необходимые железнодорожные, автомобильные, водные или воздушные пути?

В географическом плане Беларусь расположена очень удачно. Она занимает промежуточную территорию между Востоком и Западом, Севером и Югом Европы. Огромный российский рынок может стать доступным для европейских товаров через Беларусь. Продвижение на европейский рынок китайских товаров также возможно через нашу страну. Мы находимся на линии связи между бассейнами Балтийского и Черного морей. Поэтому таможенные транзитные сборы приносят Беларуси около трети бюджета страны. И это далеко не предел.

Культурные факторы могут способствовать успешной деятельности иностранных предприятий за счет конструктивного отношения к ним со стороны общественности и государственных структур. Кроме того, культурные особенности могут подсказать наличие наибольших возможностей для инвестиций и бизнеса.

Например, Беларусь, имеющая тысячелетнюю историю, могла бы успешно развивать туристический бизнес. В сочетании с хорошими природными возможностями на туризме можно было бы создать важную экономическую отрасль, которая выступила бы локомотивом развития транспорта, коммуникаций, инфраструктуры отдыха и бизнеса и т.д.

Исходя из целей и необходимости учета бизнес-факторов, можно сформулировать **задачи международного менеджмента**. Наиболее важными из них являются следующие пять.

1. Анализ и учет внешней среды.

Это необходимо для поиска и реализации конкурентных преимуществ фирмы на рынке другой страны. К внешней среде относятся экономические, правовые и политические особенности страны.

2. Оценка и учет культурного фона.

Знание фона позволяет использовать его возможности, а также ограничения для успешного ведения бизнеса. Учет возможностей и ограничений позволит правильно построить деловые и трудовые отношения, создать действенную рекламу и т.д.

3. Выбор организационных форм бизнеса.

Добиться максимального эффекта от экономико-правового потенциала страны поможет правильный выбор форм бизнеса. Это может быть иностранное либо совместное предприятие, корпорация или стратегический альянс и др.

4. Изучение и учет национального менталитета.

Это позволит в полной мере учитывать индивидуальную психологию и использовать личный потенциал работников. Самоотдача и творчество персонала при умелом менеджменте рассматривается современной теорией управления как главное достоинство фирмы.

5. Использование местного бизнес-сервиса.

Возможности страны следует использовать в области информации, технологий, ресурсов, финансов и других. Именно это может создать те преимущества, которые необходимы для успешной конкуренции на рынке.

Умелая постановка и правильное решение задач позволяет сделать международный бизнес успешным, а международный менеджмент эффективным.

Выводы по главе 1:

1. В оценке современного социально-экономического развития большую популярность приобрели теория устойчивого развития общества и концепция эффективного государства.
2. Современный международный бизнес действует в условиях глобализации рынка и отмечается взаимопроникновением национальных экономик.
3. Международный менеджмент действует с учетом национальных деловых культур и социально-экономических систем.

Контрольные вопросы

1. В чем суть теории устойчивого общественного развития?
2. Что такое глобализация?
3. Что означает понятие "эффективное государство?"
4. Разъясните сущность международного бизнеса.
5. Каковы цели международного бизнеса?
6. Изложите факторы международного бизнес-учета.
7. Что такое международный менеджмент?
8. Каковы задачи международного менеджмента?

Литература

1. Абчук В.А. Менеджмент. – СПб., 2002.
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб., 1999.
3. Володько В.Ф. Основы менеджмента. Мн., 2006.
4. Международный менеджмент / Под ред. С.Э.Пивоварова и др. – СПб., 2002.
5. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М. и др. – М., 2001.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1995.
7. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб, 2004.
8. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб., 2001.

Глава 2 Культурологическая среда международного менеджмента

2.1. Контуры будущего общества и менеджмента

2.2. Современная культурная среда

2.3. Культурологические теории

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Контуры будущего

Общепланетарное сознание

Человеческое счастье

Сценарии развития

Мировые игроки

Культурная среда

Типы культур

Национальные кластеры

Кросс-культурный анализ

Культурология

2.1. Контуры будущего общества и менеджмента

Научная мысль постоянно возвращается к проблемам истоков и перспектив Цивилизации. Кто мы? Откуда мы? Куда мы идем? Человечество пока не в состоянии ответить на эти вопросы.

Однако размышления о *контурах будущего* в близкой перспективе могут быть достаточно конструктивными. Многие современные исследователи считают, что наша цивилизация находится в переломной точке своего развития. То ли мы пойдем по пути консенсуса и прогресса, то ли - неприятие друг друга и регресса. Это во многом будет зависеть от изменений в сознании людей.

Уинстон Черчилль сказал: "мы меняем мир быстрее, чем успеваем измениться САМИ, применяем к настоящему критерии и привычки прошлого".

В научный оборот введено понятие *общепланетарное сознание* [см.8, с.116]. Оно означает формирование у цивилизации некоторых общих взглядов и принципов, основ единого мировоззрения.

От направленности и успешности выработки общепланетарного сознания зависит судьба нашей цивилизации. Будущее общества закладывается в наших сегодняшних ценностях и делах.

Так, Жорж Берано отмечает: "Будущее – это не то, что с вами происходит, а то, что вы делаете, чтобы это произошло".

Особую роль приобретает духовное развитие народов Земли. Нарастание различий, межрелигиозных и межнациональных противоречий и нетерпимости серьезно беспокоят мировую научную общественность и прогрессивных политиков.

Рассматривая цели и пути развития и прогресса, некоторые исследователи оперируют таким понятием, как *человеческое счастье* [9, с.116]. Это означает предоставление человеку возможностей для самореализации природного творческого потенциала. Именно человеческое счастье выдвигается в качестве цели развития и прогресса.

Средством достижения указанной цели должны выступать экономика – как мировая, так и национальные. Экономика может и должна создать базу и материальные возможности для реализации человеческого счастья.

Так, Роберт Салмон пишет: "Возможно, нам предоставляется шанс построить новый, более гармоничный мир, который будет в большей степени полагаться на консенсус, чем раньше, установить новые правила, которые будут защищать некоторые базовые ценности и принципы. Однако важно помнить, что обязательной предпосылкой для такой "реконструкции" миропорядка будет понимание того, что экономика не является самоцелью, главное – развивать факторы "человеческого счастья" [9, с.116].

На что будет похож завтрашний день? Пока будущее отделено от нас плотной завесой. Однако некоторые западные исследователи [см., например, 8, с.117] выделяют три возможных *сценария развития* цивилизации. Образно эти сценарии можно назвать так: "хаос", "крепости" и "мозаика".

Хаос означает межгосударственное навязывание экономических схем, не считаясь с культурой и традициями разных стран. При этом будет развиваться национализм, между странами и народами будут постоянно вспыхивать конфликты. Внутри стран враждебные отношения будут складываться между различными социальными слоями и группами.

Сценарий *крепости* связан с национально-государственной изоляцией. Каждая страна замыкается, самоизолируется внутри своей территории. На границах воздвигаются

жесткие таможенные барьеры. Происходит все более углубляющееся разделение стран и людей на богатых и бедных.

Самым предпочтительным является третий сценарий – мозаика. Тенденция к единообразию к концу 20 века достигла своего потолка. Нации и государства возвращаются к культивированию своей самобытности, неповторимости, уникальности. Культурное многообразие (мозаика) мира поддерживается великими странами. Малые нации и народности получают должную защиту. Международные экономические отношения позволяют перераспределить ресурсы и технологии. Мировая экономика возвращается к подъему и росту (более 3%) и относительному благополучию. Социальная стабильность достигается за счет создания новых, более сбалансированных общественных структур, строящихся на принципах справедливости и уважения прав меньшинств.

Три приведенных сценария базируются на концепции о том, что общемировое экономическое развитие определяется *тремя основными игроками*. Первый – Северная Америка, то есть США и Канада. Второй – Европейский Союз выросший с 2007 года до ЕС-27. Третий – Азия, в лице прежде всего Япония, хотя и со значительной ролью Китая, Кореи и Индии.

Северная Америка обладает высоким потенциалом. Она занимает место мирового экономического лидера. К ее сильным сторонам относят ориентированность на рынок, изобретательность и активность на грани агрессивности.

К слабым сторонам Северной Америки следует отнести политику грубого давления, которое часто вызывает отторжение не только у оппонентов, но даже партнеров.

Европейский Союз стремительно расширяется. За несколько лет ЕС – 15 превратился в ЕС– 27. Правда, пока идет наращивание количества. Вопросы экономического равенства и политического сплочения решаются значительно медленнее. Однако с охватом практически всех европейских государств, ЕС серьезно усилил свои позиции на мировой арене.

Разный уровень развития стран выдвигает перед ними разные задачи. Круг национальных интересов сильно разбросан, что часто мешает согласовать позиции. Актуальна для объединенной Европы и проблема количества.

Азия пока проигрывает в сплоченности. Если лидеру этого центра – Японии – удастся распространить свое влияние на китайского дракона, они могут занять очень сильную позицию на мировой арене. Помощь Японии Китаю может стать наиболее существенной в технологической сфере. Кроме того, в этом региональном центре логично было бы видеть и Индию. Уже сейчас на долю азиатских стран приходится 42% резервов Мирового банка.

Но даже при невысокой сплоченности одна Япония имеет важный политический вес. Ее экономика соответствует двум третям экономики США и вдвое превышает экономику Германии. Япония находится на экономическом подъеме, уровень технологий и качество японских товаров самые высокие в мире.

Япония активно работает в долгосрочной перспективе, рассматривает проблемы в глобальном масштабе, предпочитает максимизации прибыли рост капитализации компаний. Экономическая кооперация азиатским странам удастся лучше, чем Западу. Являясь мировым лидером по ряду многообещающих технологий, Япония уверенно наращивает свой вес на мировой экономической и политической арене.

В позиции мировых игроков существенный вклад может внести и Россия. Удачная для нее конъюнктура на мировом рынке нефти и газа позволили за последнее десятилетие выйти из экономической ямы. Являясь страной двух континентов, Россия может значительно изменить конфигурацию мировых игроков, присоединившись либо к Европе, либо к Азии.

Специалисты выражают надежду, что мировые игроки не вступят между собой в бескомпромиссную борьбу за глобальное лидерство, а смогут выработать новые

механизмы сотрудничества и взаимного влияния. При этом не будут потеряны те качества, которые определяют их индивидуальность.

На фоне мирового экономического развития, изобилия товаров и услуг, важную роль в определении контуров будущего станут играть общественные ориентиры. Вторая половина 20 века вошла в историю созданием общества потребления. Обладание постоянно возрастающим количеством вещей десятилетиями считалось символом преуспевания.

Однако со временем оказалось, что даже в самых процветающих странах люди не ощущают себя счастливее. Часто даже наоборот. Произошел удивительный парадокс: цивилизация искусственно создала бесчисленные новые потребности и тем самым воздвигла почву для ощущения неполноты жизни.

Удивительно, но эту проблему подметил древнегреческий философ Сократ еще 2400 лет назад. Проходя по базару и разглядывая многочисленные товары он восклицал: "Как же много на свете вещей, без которых можно обойтись!"

Современное общество меняет ориентиры – вместо погони за новыми потребностями люди все больше сосредотачиваются на творчестве, самореализации, духовности. Эта тенденция в большей степени повлияет на формирование контуров будущего, чем экономические и технологические достижения цивилизации.

2.2. Современная культурная среда

Все то, что окружает нас в современном мире, является либо природным, либо культурным.

Культура в широком философском смысле – это все то, что создано руками и умом человека. И в этом состоит отличие продуктов культуры от явлений Природы.

Культура в более узком смысле – это образ жизни народа.

Культурная среда – это совокупность продуктов интеллектуальной и материальной деятельности народа.

Культуру любой страны можно представить в виде трех следующих элементов:

1) Исторически сложившиеся обычаи, традиции, менталитет. На протяжении веков у каждого народа все это формировалось под влиянием внешних и внутренних обстоятельств;

2) Передаваемые из поколения в поколение знания и опыт. Накопление знаний и социального опыта у каждой нации происходит неповторимо через собственное познание и заимствованные сведения. Затем все это передается от старших поколений к младшим;

3) Система интеллектуальных и моральных ценностей и художественных произведений. Каждый народ вырабатывал свой набор ценностей. Каждая нация выдвигала своих деятелей литературы и искусства;

4) Определенный уклад жизни людей. Быт и жизненные привычки каждого народ также формировались веками. Они отражают свою неповторимую систему выживания и удовлетворения жизненных потребностей.

Культура выступает как многослойный динамический феномен. Развитие жизни и науки дополняет, обновляет и замещает явления и продукты культуры. Этот процесс никогда не прерывается, пока жива нация – носитель той или иной культуры.

Несомненным свойством культуры как образа жизни является способность людей видеть явления и вещи в целом, не акцентируя внимание второстепенных частностях. Однако каждая нация и отдельная личность подходит даже к универсальному со своей маркой, своей системой ценностей, набором подходов, рядом принципов.

Развитие культуры каждого народа происходило на основе определенных **факторов влияния**. Основные из них: географическое положение, природно-

климатические условия, отношения с соседями, политические религиозные и экономические процессы.

Географическое положение страны влияло на формирование экономической жизни народа. Государства, расположенные на морском побережье, культивировали рыболовство и морскую торговлю. Страны, оказавшиеся на сухопутных торговых путях, использовали это преимущество в развитии национальных экономик и т.д.

Природно-климатические условия страны во многом определяли уклад жизни народа. В северных странах люди должны были постоянно заботиться о том, как пережить зиму. Для этого строили теплые дома, шили меховые одежды, создавали запасы продовольствия и топлива. Все это было совершенно неактуально в южных странах.

Так, в известной басне И.А.Крылова "Стрекоза и Муравей" выведена разница в психологии. Трудлюбивый Муравей все лето работает, готовясь к зиме. Легкомысленная Стрекоза провела лето в забавах и удовольствиях. Но вот наступает зима, и ей придется поплатиться за свою недалекость:

"Попрыгунья Стрекоза лето красное пропела;
Оглянуться не успела, как зима катит в глаза".

Отношения с соседями у многих народов складывались непросто. Стремление присвоить чужие продукты труда, забрать чужие охотничьи, рыбные, лесные и иные угодья, захватить территорию часто приводили к конфликтам и войнам. Противоречия и вражда существовали столетиями. Государства вынуждены были постоянно заботиться об обороне. На военные нужды направлялись большие физические и интеллектуальные усилия. Это создавало особый рисунок национальной культуры. Некоторые народы сделали войну своей профессией и образом жизни на целые столетия. Военное искусство развивалось взамен земледелия, скотоводства, ремесел.

Политические процессы и модели государственного устройства определяли обычаи, традиции и менталитет народов.

Так, в Античности существовали демократические государственные устройства в Греции и Риме. Позднее в Европе появились и исчезли несколько Империй. Восток традиционно тяготел к монархии.

Религиозные процессы влияли на судьбы целых народов. Мировые религии оказывали огромное влияние на пути развития государств.

Так, Христианские крестовые походы под лозунгом "освобождения гроба Господня" в 11 и 12 столетиях потрясли Европу.

Возникновение протестантизма в 15 веке и выделение английской церкви вслед за расколом христианства привели к ряду межгосударственных конфликтов и войн.

Экономические процессы определяли производственно-трудовой уклад народов. Одни страны тяготели к земледелию и сельскому хозяйству, другие развивали скотоводство, третьи – ремесленное производство, четвертые – рыболовство и т.д. Многие регионы и даже целые государства специализировались на отдельных сельскохозяйственных культурах или промышленных товарах.

Любая культура – это постоянно развивающееся, изменяющееся явление. В мире не существует неизменных, застывших культур. Однако несмотря на динамику в разных регионах планеты сложились определенные **типы культур**. На естественную динамику культур накладывались разнообразные формы межнационального взаимодействия, происходило своего рода взаимопроникновение. Последнее наиболее ярко проявлялось среди наций, проживающих в одном регионе.

Так на разных материках складывались различные типы культур. Наиболее крупные из них – западная, восточная, исламская и африканская.

Западная культура сложилась в Европе. Ей соответствуют практически все западноевропейские страны: Великобритания, Германия, Франция, Италия, Испания, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Швеция, Швейцария, Финляндия. К западной культуре относится и ряд центральноевропейских стран: Польша, Чехия, Словакия, Венгрия, Болгария, Румыния, Словения и др. Современную Северную Америку 200 лет назад заселили выходцы из Западной и Центральной Европы. Поэтому США и Канада также относятся к западной культуре. Латинская Америка заселялась испанцами и португальцами, которые тоже являются носителями западной культуры.

Иными словами, массовые переселения и различного рода колониальные завоевания активно способствовали распространению элементов культуры из стран-метрополий в их колонии. Это происходило даже при большой территориальной удаленности их друг от друга. Высокое культурное влияние метрополий сохранялось и после провозглашения независимости бывших колоний.

Так, Англия внесла немало своих элементов в культуру Индии. Испания до сих пор сохраняет свое влияние на страны Латинской Америки. Франция, несмотря на колониальную войну имеет высокий авторитет в ряде африканских стран.

Внутри западной культуры к концу 20 века сложились достаточно устойчивые культурные виды. Они получили названия *национальные кластеры*. Их всего четыре: англоязычный, германский, романский и скандинавский. Между ними есть достаточно значимые различия.

Тем не менее, ведя дела в Европе или Северной Америке, Австралии или Новой Зеландии, белорусский или российский бизнесмен может без особого ущерба ориентироваться на деловую этику западной культуры. Однако для более эффективного бизнеса в любой стране жизненно необходимо знание особенностей и даже тонкостей национальной культуры.

Восточная культура сформировалась на Ближнем Востоке и в Азии. Как и западная, она складывалась на протяжении столетий под влиянием различных факторов. В рамках этой культуры ценится неторопливость, дружелюбие, поэтичность, уважение к старшим по возрасту и социальному положению, скрытая сила и внутренняя гордость. Представители этой культуры всячески стремятся избежать конфронтации. Они не только сами боятся "потерять лицо", но не допускают это даже для своих конкурентов.

Славянские народы оказались на стыке западной и восточной культур. Определенным образом это связано с их географическим положением и историческим путем. Тем не менее, они все таки ближе к западной культуре.

Исламская культура сложилась в мусульманских странах, прежде всего Ближнего Востока. Можно сказать, что она представляет собой крупное явление внутри восточной культуры.

В странах исламской культуры наиболее характерной особенностью является определяющее влияние духовных законов и традиций над светскими и государственными.

Фактически эти страны живут по законам шариата. Духовная власть является главенствующей.

Африканская культура получила свое название по имени материка. В Африке проживают сотни наций и народностей, тысячи племен. Это создает огромную культурную пестроту. Однако есть и заметные общие черты: доверчивость, простодушие, благожелательность, легкость, единение с природой, простота быта и нравов и многое другое.

Некоторые исследователи упрекают представителей африканской культуры в определенной лени и легкомысленности. Однако следует учитывать географические и исторические условия, в которых развивались африканские народы. Природа была к ним добра и не требовала напряженного труда и борьбы за выживание. Даже характер войн был здесь не столь кровопролитным, как в Европе или Азии.

Процессы глобализации оказали и продолжают оказывать значительное влияние на мировую и национальные культуры. Наиболее сильно *культурное влияние глобализации* выражается в следующем:

- активизация взаимопроникновения культур. Параллельно со свободным движением товаров, капиталов, идей и людей происходит импорт элементов и произведений культуры;

- усиление влияния западной культуры. Это связано с промышленно-технологическим превосходством западных стран (исключая Японию). Наряду с новыми технологиями экспортируются и культурные ценности;

- экспансия американской культуры. США наводнили мир своими фильмами, популярной музыкой, теле- и Интернет-программами весь мир. Через эту массовую культуру активно продвигаются и американские ценности, а следом – интересы США. Последние же далеко не всегда совпадают с национальными интересами других стран. Однако американцы не слишком с этим считаются, что нередко приводит к непониманию друг друга и неприязни.

Дискуссии об оценке культурного влияния глобализации выдвинули две диаметральных концепции – конвергенцию и дивергенцию.

Конвергенция – это стирание граней между странами и народами. Идет формирование единой мировой культуры. В этом есть прогрессивный смысл.

Дивергенция – это обострение противоречий и возрастание напряжения в международных отношениях. Поглощение малых культур большими обедняют палитру мировой культуры. Это регрессивный процесс.

Международный менеджер должен понимать особенности и динамику основных типов культур. Особенно это относится к странам местопребывания бизнеса. *Культурное образование* международного менеджера можно заключить в три ступени:

1. Глобальное понимание основных типов мировых культур, их различий и тенденций;

2. Изучение культуры своего кластера что дает основание считать себя культурным человеком;

3. Глубокое изучение национальной культуры страны пребывания, без чего невозможен эффективный бизнес.

Для открытия бизнеса в другой стране необходимо предварительное изучение культурной среды для выбора путей конструктивных коммуникаций и выработки программы деятельности. Это изучение носит название **кросс-культурный анализ**. Он включает три фактора, каждый из которых, в свою очередь, состоит из трех элементов. Факторами анализа являются: деловое общение, культурные традиции и деловая национальная этика.

Деловое общение анализируется по трем элементам: языковые барьеры, отношения с потенциальными партнерами и властью, невербальное общение.

Языковые барьеры в деловом общении связаны с незнанием языка страны-партнера. Решать эту проблему можно четырьмя путями. Первый – изучение языка. Путь этот долгий, но зато по завершению дает огромные преимущества в организации и ведении бизнеса.

Второй путь – изучение и использование международного делового языка – английского. Хорошим решением будет и следующее: вначале пользоваться английским, а параллельно активно изучать местный язык.

Третий путь преодоления языковых барьеров – пользоваться услугами переводчика. Это, безусловно, не лучший вариант. Однако на начальной стадии бизнеса – кросс-культурном анализе – этот способ коммуникаций вполне приемлем. На переговорах он даже может иметь некоторое преимущество: беседа течет неспешно, и есть время для обдумывания.

Четвертый путь – активное использование и опора на местных специалистов и менеджеров. Они, несомненно, знают свою страну, ее культурные традиции и особенности, и при должной заинтересованности могут быть весьма полезны.

Отношения с потенциальными партнерами и властью имеют очень важное значение для успешного ведения бизнеса в стране. Проблемы в любой из этих составляющих могут свести на нет все деловые усилия.

Невербальное общение как элемент кросс-культурного анализа весьма важно. Известно, что лишь около 7% информации в личных коммуникациях передается с помощью слов. Остальные сведения черпаются собеседниками из жестов, мимики, интонаций, ритуалов, то есть несловесных (невербальных) источников.

С.Ронен пишет, что "мы воспринимаем людей другой культуры через призму нашей собственной культуры" [8, с.318].

Однако чрезвычайно важным является то, что невербальные знаки в разных культурах и нациях имеют различное значение. Смысл знаков иногда даже является противоположным. Незнающего человека это не только может поставить в неудобную ситуацию, но и провалить переговоры, и даже сорвать бизнес. Не во время вставленная в разговор пауза, невинный с точки зрения другой культуры жест могут не только исказить сказанное, но и буквально оскорбить собеседника.

Культурные традиции страны-партнера имеют большое значение для делового общения и организаций бизнеса. Как фактор кросс-культурного анализа они состоят из трех элементов: деловая жизнь, обычаи и привычки, отношение к иностранцам. Трудовые отношения,

Общие национальные традиции, связанные с такими качествами, как порядок и пунктуальность, прямо отражаются на деловом общении и ведении бизнеса. Если национальная традиция относится к этому легко, то таковыми будут и национальные бизнесмены. И наоборот, придание важности этим качествам в национальной традиции обязательно отразится в сфере бизнеса. Деловые партнеры сами будут точными и пунктуальными, и станут ожидать того же от других.

Национальные традиции во многом определяют даже, казалось бы, несущественные детали коммуникаций. Например, место для делового общения: офис, частный дом, нейтральная территория, ресторан или парк.

Например, в Италии вполне принято пригласить делового партнера в ресторан или бар. При этом там могут быть и другие гости, не имеющие никакого отношения к предмету переговоров. На них будут отвлекаться между прочим, прямо в ходе делового общения. В Италии это считается нормальным.

Отношение к иностранцам, восприятие делового партнера по национальному признаку часто связано с национальными штампами.

Например, английский бизнесмен сразу воспринимается через призму чопорности, постоянной озабоченности сохранением собственного достоинства, честного ведения дел.

Деловая национальная этика является третьим фактором кросс-культурного анализа. Она во многом определяется следующими элементами: трудовые отношения, социальные нормы, нравственные рамки рекламы и PR.

Например, в странах Ближнего Востока на телевидении совершенно недопустима реклама интимных вещей и препаратов, любых элементов эротики и даже поведенческой раскованности.

Эффективному международному деловому сотрудничеству часто мешает этноцентризм – возвышение своей нации над другими. Международному менеджеру следует твердо осознавать, что непохожесть другой нации совсем не означает ее отсталость.

Бизнес-информация как элемент кросс-культурного анализа прежде всего означает ее доступность (кроме ноу-хау). В разных культурах и странах к деловой и управленческой информации отношение разное: доступность, закрытость, иерархическая дозированность, функциональная ограниченность.

Доступностью управленческой и деловой информации отличаются США. Здесь в Интернете можно получить подробные сведения о любой фирме или сфере деятельности. Закрытой является бизнес-информация в арабских странах. Здесь просто не принято "заглядывать за забор" к соседу. Поэтому открытыми являются лишь самые общие сведения.

Иерархической дозированностью деловой информации отмечается Китай. Здесь для каждого уровня менеджеров определен круг полагающихся им сведений. Топ-менеджеры знают все, фэст-менеджеры имеют информацию лишь в рамках их полномочий.

Функциональная ограниченность бизнес-информации характерна для западноевропейских стран. В этом случае считается, что всей полнотой сведений должны обладать участники, т.к. это повысит эффективность их деятельности.

Так, в Англии внутри уровней менеджмента информация полностью открыта, между уровнями существуют ограничения. В Италии все сведения доступны кругу участников, для остальных информация дозируется.

Изучение столь сложного явления, каким является культура, привело к интересным и масштабным научным и практическим результатам. Возникла самостоятельная наука – *культурология*. Сегодня она охватывает тысячи ученых из всех стран мира, издано огромное количество монографий, учебников, проблемно-научных статей.

Международный менеджер должен в достаточной мере обладать общими культурологическими знаниями. Что же касается страны – делового партнера, то без точных и полных культурологических знаний о ней невозможно рассчитывать на эффективный бизнес.

2.3. Культурологические теории

Объективно востребованное практикой международных политических, экономических и социальных отношений создание науки культурология существенно облегчило работу международных менеджеров. И кросс-культурный анализ и последующее более глубокое изучение культуры страны-партнера получило хорошую научную базу и доступную и полную информацию.

Культурология – это наука по изучению особенностей, динамики и тенденций культур различных народов.

Современная культурология имеет свою основательную теоретическую базу. Наиболее известными являются *культурологические теории* Мэрдока, Рокича, Оллпорта и соавторов, теория ценностей.

Культурологическая теория Мэрдока.

Дж.П.Мэрдок является автором одной из наиболее известных теорий. Для углубленного изучения и анализа феномена национальной культуры он ввел понятие *культурные универсалии*. Это своего рода характеристики культуры нации, которые:

- по отдельности показывают определенную сторону образа жизни;
- все вместе дают достаточно полное представление о культуре и менталитете нации.

Всего Мэрдок выделил около 70 культурных универсалий: от отношения к спорту до системы управления государством, от стилей причесок до характера торговли. В этой подробности и основательности одновременно заключаются преимущества и недостатки теории Мэрдока.

Основным преимуществом теории является то, что она дает обстоятельные ответы на самые неожиданные стороны жизни народа и его менталитета.

Недостатком теории является ее сложность и громоздкость. Поэтому она редко применяется на практике. Возможно, если ее многочисленные универсалии объединить в несколько групп, она стала бы более практичной.

Культурологическая теория ценностей.

Теория основана на системе ценностей, сложившихся у каждой нации, и определяющих поведение ее представителей. Она очень практична с точки зрения деловых коммуникаций и управления местным персоналом. Ведь поведение людей в этой или иной ситуации зависит от системы их ценностей, идеалов, принципов.

Различия в поведении в связи с разными ценностными ориентациями особенно заметны на глобальном уровне. Представители западной, восточной, исламской и мусульманской культур в сходных ситуациях могут повести себя буквально противоположным образом.

Так, в культурологических исследованиях Ситтарамы и Когделла приводятся любопытные сравнительные данные. Безусловное лидерство в западной культуре занимают следующие ценностные качества: индивидуальность, искренность, эффективность, пунктуальность, успех. В то же время в других культурах они имеют достаточно скромное место. Индивидуальность как ценность в исламской культуре вообще отрицается. Для восточной культуры не является ценностью пунктуальности. Далее: мирное существование является первостепенной ценностью для восточной культуры, а для западной – третьестепенной.

При этом существуют и общепризнанные ценности для всех культур: уважение к религии, почтение к иерархии, личная мужественность [см.8].

Культурологическая модель Рокича.

Дж. Рокич на основании изложенной выше теории ценностной в 1973 году предложил весьма практичную культурологическую оценочную модель. Он сформировал *две группы ценностей*: базовые (конечные) и инструментальные (средства достижения). В каждой группе Рокич выделил по 18 элементов. Это оказалось очень удобно для практики международного менеджмента. Именно тем, в какую группу отнесены те или иные ценности, можно понять мотивы поведения представителя той или иной культуры.

Например, такая ценность как "комфортная жизнь". Для одних она будет естественной конечной ценностью и целью существования. Для других же она будет лишь чисто инструментальной ценностью, позволяющей быстрее и полнее достичь конечной цели, такой как творческая самореализация.

Другой пример, такая ценность как "логика и эстетика проекта". Для французов это будет базовая, то есть конечная ценность. С точки зрения англичан – это лишь инструмент, а конечная цель заключается в практической реализации проекта.

Модель Рокича может успешно работать как в рамках отдельной национальной культуры, так и на глобальном уровне. При этом конкретные ценности могут перемещаться как из базовой в инструментальную группу, так и наоборот.

Так, на основании культурологических исследований Ситтарамы и Когделла можно сделать интересные выводы о различных подходах в разных типах культур к такой ценности, как "равенство женщин". В западной культуре это базовая ценность. Любая попытка ее недооценки чревата серьезными потерями для международного бизнеса. В то же время в восточной культуре можно использовать эту ценность как чисто инструментальную: "если мы установим женщинам равную с мужчинами оплату, дела в фирме из-за женского большинства пойдут явно лучше". Однако в исламской культуре даже инструментальное использование этой ценности может вызвать негативную реакцию, что отрицательно скажется на бизнесе [см.8].

Культурологическая модель Оллпорта-Вернона-Линдзи.

Трое соавторов создали свою модель в 1960 году с целью ее практического использования. Она также базируется на теории ценностей. В основе данной модели лежит разделение людей на *шесть групп* в зависимости от характера основной ценности, исповедуемой человеком в жизни и на работе:

1. *Теоретический человек* – это тот, для кого главным являются истина, поиск, система, знания, порядок;
2. *Экономический человек*, который в основе всего видит дело, полезность, эффективность, практическую значимость;
3. *Эстетический человек* – для него определяющими являются красота и гармония;
4. *Социальный человек* – это тот, для кого главное – общественная польза, благо для людей, взаимопомощь;
5. *Политический человек* – для него главным является лидерство, политическая карьера, власть;
6. *Религиозный человек* – главным для него служит вера, духовное совершенствование.

Практичность данной модели не вызывает сомнений: отмеченные группы встречаются в любой нации. Но даже те, кто не может точно отнести себя к какой-либо группе, довольно точно указывают на ту, которая превалирует в их сознании и поведении. Международному менеджеру с представителями каждой группы по-своему надо строить деловые отношения и управление.

Обобщая краткое рассмотрение культурологических теорий следует отметить, что они должны рассматриваться как взаимодополняющие инструменты изучения национально-культурных особенностей страны-партнера и отдельных ее представителей. Изучение необходимо для обеспечения во внутренней и внешней среде фирмы национально-культурной гармонии и социального мира.

Распознавание типа культуры партнеров и кросс-культурный анализ страны имеет двойную функцию. Во-первых, это важная задача международного менеджера. Во-вторых, это сильный инструмент в руках бизнесмена, который помогает добиться деловой эффективности и высокого качества жизни в фирме.

Выводы по главе 2.

1. Современное общество в своем развитии все больше ориентируется на творчество, самореализацию личности, развитие духовности.
2. Национальная деловая жизнь во многом зависит от культурной среды своей страны.

Контрольные вопросы

1. Обрисуйте и обоснуйте вероятные контуры будущего.
2. Что означает общепланетарное сознание?
3. Как понимается человеческое счастье?
4. Каковы основные сценарии социально-экономического развития цивилизации?
5. Какие страны сегодня являются основными игроками на мировой арене?
6. Что такое культурная среда?
7. Назовите основные типы мировых культур.
8. Что означает понятие национальные кластеры?
9. Изложите содержание кросс-культурного анализа?
10. Что такое культурология?
11. Охарактеризуйте основные культурологические теории.

Литература

1. Володько В.Ф. Воспитание. –Мн.: Право и экономика, 2007.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб., 2002
3. Дэниелс Д., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. – М.: Дело, 1994
4. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. – М.: ИНФРА-М, 1994.

5. Кармин А.С. Основы культурологии. Морфология культуры. – СПб.: Лань, 1997.
6. Пивоваров С.Э. и др. Международный менеджмент. – СПб.: Питер, 2002.
7. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Межд. отнош., 1993.
8. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб.: Питер, 2004.
9. Ronen S. Comparative and Multi-national Management. - John Wiley and Sons, 1986.

Глава 3 Анализ внешней среды международного бизнеса

3.1. Оценка экономической ситуации в стране

3.2. Оценка правовой ситуации в стране

3.3. Анализ политической ситуации в стране

3.4. Стартовый маркетинговый анализ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Страновая ситуация	Потребительская корзина
Экономическая оценка	Региональная власть
Критерии оценки	Политическая перспектива
Инвестиционный климат	Стартовый анализ
Международное право	Структура анализа
Трудовое законодательство	Емкость рынка
Право собственности	Покупательская способность
Экономические льготы	

3.1. Оценка экономической ситуации в стране

Международному менеджеру, прежде чем создавать какой-либо бизнес в любой стране, следует провести в ней предварительный анализ ситуации. Этот анализ должен затронуть как минимум следующие *сферы внешней среды*: экономическую, правовую, политическую, культурную и маркетинговую.

Страновая ситуация – это обстоятельства и факторы, создающие национальную внешнюю среду для международного бизнеса.

Культурологическим аспектом современного международного бизнеса была посвящена предыдущая глава №2. Целью данной главы №3 является раскрытие других из перечисленных сфер внешней среды бизнеса.

Анализ страновой ситуации как внешней среды бизнеса позволяет решить две *задачи*:

1. Принять принципиальное решение – "быть или не быть", то есть, начинать бизнес в данной стране или нет;

2. Определить первоначальную стратегию делового поведения в стране, в случае положительного ответа на вопрос в рамках пункта 1.

Решение указанных задач определит глубину и ширину дальнейших исследований и анализа, от которых впоследствии во многом будет зависеть эффективность бизнеса. Незнание каких-либо существенных аспектов внешней среды бизнеса может свести на нет многочисленные усилия и затраты.

Началом анализа внешней среды бизнеса является, естественно, сфера экономики.

Экономическая ситуация в стране – это уровень экономического развития и характер экономических отношений. **Оценка** ее может быть дана на основании следующих четырех критериев: основные экономико-финансовые показатели; ресурсный потенциал; система транспорта и коммуникаций; уровень смежников. Рассмотрим более подробно эти критерии.

Основные экономико-финансовые показатели страны, в свою очередь, могут быть представлены в виде трех элементов: ВВП и экономическая динамика; внешнеэкономическая деятельность; экономические проблемы.

Валовый внутренний продукт (ВВП) и экономическая динамика являются основными показателями развитости экономики страны. ВВП исчисляется как в абсолютных величинах (суммарная стоимость всего произведенного за год) так и в расчете на душу населения. В экономически развитых странах ВВП превышает 80 тысяч долларов США на душу населения в год. В то же время в странах – экономических аутсайдерах - ВВП не превышает 3 тыс долл/чел/год.

По данным международных организаций, включающим информацию о 232 государствах мира, самый большой ВВП на душу населения в 2006 году был в Люксембурге – свыше 100 тысяч долларов, а самый маленький – в Восточном Тиморе – менее 1 тысячи долларов.

Экономическая динамика показывает рост, падение либо стагнацию производственно-деловой жизни страны. Экономический рост, так же как и падение, важны как показатели не только сами по себе, но и своими темпами. Темпы экономического роста (падения) обычно исчисляются в процентах за прошедший год по отношению к году предыдущему. Динамика может измеряться и ежемесячно, однако ее достоверность в этом случае будет ниже. Это связано с тем, что деловые экономические обороты могут совершаться в течение нескольких месяцев. В этом случае вычлнить показатели за месяц можно лишь приблизительно.

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) проявляется во внешнеторговом обороте, сальдо экспорта-импорта, товарной структуре экспорта и импорта, инвестиционном климате, валютных показателях.

Внешнеторговый оборот исчисляется в абсолютных показателях (сумма сделок). Кроме того, обычно сравниваются объемы экспорта (вывоза) и импорта (ввоза). Современные страны стремятся, чтобы сальдо экспорта-импорта было положительным. Иными словами, желательно, чтобы объемы продаваемой страной на зарубежных рынках продукции и услуг в денежном выражении превосходили закупаемое из других стран для внутреннего рынка и производства. Чем выше сальдо, тем это выгоднее для национальной экономики.

Сальдо экспорта-импорта отражает соотношение суммарного ввоза товаров из-за рубежа от вывоза за границу. Все страны стремятся иметь положительное сальдо. Это значит, что страна экспортирует товаров и услуг (вывозит) на большую сумму, чем импортирует (ввозит).

Кроме сальдо экспорта-импорта важным показателем внешнеэкономической деятельности является товарная структура экспорта и импорта. Любой стране выгодно вывозить науко- и трудоемкие товары. Они дают высокую прибыль и обеспечивают

внутреннюю занятость. Невыгодно вывозить из страны сырье и полуфабрикаты из-за их неглубокой переработки и дешевизны.

Структура белорусского экспорта и импорта экономически является не самой удачной. Экспорт отличается сырьевой направленностью. Превалируют минеральные продукты (65%). И наоборот, в импорте преобладают научно- и трудоемкие товары – машины, электрооборудование, аудиоаппаратура (35%) [см.3, с. 71-72].

Уровень инвестиций в экономику может исчисляться в абсолютных показателях (сумма) и относительных (процент к обороту, либо к предыдущему году). Инвестиции являются базой для развития экономики. Чем больше инвестиций, тем выше темпы экономического роста.

Инвестиции могут быть как внутренние, так и зарубежные. Приток инвестиций из-за рубежа особенно важен для развивающихся стран. Обычно их внутренние ресурсы не позволяют оказать решающее влияние на темпы развития экономики. Необходимы внешние вливания. Поэтому для зарубежных инвесторов создаются привлекательные условия, устанавливаются льготы. Иными словами, страна стремится создать привлекательный *инвестиционный климат*.

Для международного менеджмента проблема инвестиционного климата является исключительно актуальной. Неправильно оценив ситуацию и вложив деньги в бизнес в другой стране, можно не только не получить прибыль, но и понести серьезные потери. В международном бизнесе существует перечень стран с повышенным экономическим риском. Создавать свой бизнес в таких государствах рискуют очень немногие зарубежные предприниматели.

Республика Беларусь на части привлечения зарубежных инвестиций находится, к сожалению, среди аутсайдеров. Хотя правительство предпринимает определенные усилия по улучшению инвестиционного климата, результаты оставляют желать лучшего. В докладе премьер-министра Республики Беларусь на IV пленарном заседании Консультативного совета по иностранным инвестициям в марте 2007 года указывалось, что прямые зарубежные инвестиции в экономику Беларуси составляют лишь 2,6% бюджета.

Валютные показатели связаны с валютным регулированием в стране, конвертируемостью национальной валюты и ее курсом. Обычно валюта развивающихся стран не относится к твердым конвертируемым и не пользуется спросом на мировом рынке. Вместо местной валюты, международные предприниматели предпочитают переводить полученную в стране прибыль в твердую валюту, либо закупать продукцию, полуфабрикаты, сырье.

В Республике Беларусь во второй половине 1990-х годов параллельно существовало несколько обменных курсов национального рубля по отношению к твердой валюте. Это создавало абсолютно неравные для субъектов международного бизнеса. Те, кто мог конвертировать рубль по выгодному курсу, изначально получали существенные преимущества.

Экономические проблемы – это инфляция, безработица, бедность, региональные или отраслевые депрессивные явления и т.д. Безусловно, наличие тех или иных экономических проблем создает особую внешнюю среду международного бизнеса. Не обязательно экономические проблемы страны могут стать препятствием для международного менеджера, однако знать и учитывать их безусловно нужно.

Ресурсный потенциал – это запасы материальных и нематериальных ценностей и возможностей, которыми располагает страна для своего экономического развития.

Ресурсный потенциал страны как критерий экономической оценки весьма важен. Он может оказать определяющее влияние на решение об открытии бизнеса в данной стране и выборе деловой стратегии. Ресурсы различаются их дешевизной, качеством, уникальностью.

Природные ресурсы включают в себя полезные ископаемые, энергетические, лесные, водные и иные ресурсы. Богатые месторождения полезных ископаемых могут не только составить основу экономики страны, но коренным образом изменить ее лицо.

Так, Саудовская Аравия благодаря богатым запасам нефти за два десятилетия сумела построить на пустынной территории процветающее государство с высоким уровнем жизни населения.

Энергетические ресурсы – это источники энергии: газ, нефть, уголь, биомасса, торф, вода, ветер, солнце, ядерные реакции. Современная экономика потребляет огромное количество энергии. В себестоимости продуктов производства доля энергии занимает второе место после труда.

Источники энергии делятся на возобновляемые (вода, ветер, солнце) и невозобновляемые (нефть, газ, уголь). Современная мировая экономика основана, к сожалению, на невозобновляемых источниках. Это может привести к серьезным проблемам в будущем. В частности, нефти и газа, которые образуют львиную долю мировых энергетических ресурсов, по оценкам экспортеров хватит лишь на 50 лет. К тому же их стоимость будет и в это время постоянно расти.

Кстати, энергетические ресурсы являются серьезной мировой проблемой. Подавляющее большинство стран мира пользуются импортными источниками энергии, которые стремительно тают. Поэтому мировая экономика активно реализует программы энергосбережения и экотехнологий. Ведется интенсивный поиск альтернативных и возобновляемых источников энергии. Несмотря на Чернобыльскую катастрофу и потенциальную опасность, в мире продолжает развиваться ядерная энергетика.

Большими запасами нефти и газа располагает Россия. Это позволяет ей не только решать свои основные экономические проблемы, но и иметь существенное политическое влияние на Европу.

Трудовые ресурсы связаны с образовательным уровнем и трудолюбием населения, квалификацией и стоимостью рабочей силы.

В себестоимости современной продукции в экономически развитых странах доля труда достигает 80%. Поэтому стоимость труда (уровень зарплаты работников) является важнейшим показателем экономической эффективности.

По соотношению квалификации к стоимости трудовых ресурсов Беларусь относительно неплохо выглядит на мировом рынке. Население страны отличается высоким образовательным уровнем. Это позволяет в массовом порядке осваивать сложные профессии, достигать высокой квалификации. При этом уровень претензий по зарплате относительно невысок. Таким образом, с точки зрения трудовых ресурсов, Беларусь вполне может претендовать на статус международного "сборочного цеха".

Местные ресурсы могут быть весьма разнообразными. Это географические, научные, промышленные и иные ресурсы.

Географические ресурсы связаны с расположением страны. Если в стране теплый и мягкий климат, имеется привлекательное для отдыха морское побережье, то это естественным образом предопределяет основное направление развития национальной экономики – туризм. Для обеспечения данной отрасли могут активно развиваться и другие: строительство и транспорт, связь и гостиничное хозяйство, производство продуктов питания и сувенирной продукции, игровая и развлекательная индустрия и т.д.

Географические ресурсы могут быть связаны и с положением страны в транспортной сети континента: сухопутной или морской. Располагая удобным побережьем с крупными морскими портами, экономика страны может получать серьезные выгоды от перевозок пассажиров и грузов. Это же может относиться и к воздушному, железнодорожному и автомобильному транспорту.

Так, Беларусь занимает очень выгодное географическое положение в трансъевропейской транспортной системе между Востоком и Западом, Севером и Югом. Страну пересекают два транспортных коридора, определенных по международной

классификации под номерами II (Запад-Восток) и IX (Север-Юг). Коридор II связывает Западную Европу с Россией. Коридор IX связывает страны Скандинавии и Балтии с регионами Черного и Средиземного морей. Поэтому неудивительно, что доля транспорта и связи в ВВП Беларуси составляет почти 12%, занимая второе место после промышленности.

Среди иных ресурсов можно назвать промышленные (наличие современных предприятий, развитость отраслей), социальные (образование, здравоохранение, культура), политические (авторитет страны в мире) и другие. К ресурсному потенциалу можно отнести все то, что прямо или косвенно может способствовать социально-экономическому развитию государства и общества.

Научные ресурсы складываются из научно-технических разработок и инновационных возможностей в стране. Спектр тематики научных исследований и достижений, число научно-исследовательских институтов и центров, суммы направляемых в науку финансов в значительной степени определяют экономический уровень страны. Наиболее ярко это проявляется в сфере технологий. Как правило, страны с современным высокотехнологичным производством – это развитые в научном отношении государства.

Уровень смежников является третьим критерием экономической оценки. Любой бизнес требует перемещения грузов, сырья, материалов, запчастей, товаров. Бизнес ведется во взаимодействии со смежниками, в борьбе с конкурентами за покупателя. Понятие уровня смежников *включает* системы транспорта и коммуникаций, партнеров, поставщиков, конкурентов, потребителей.

Системы транспорта и коммуникаций страны как критерий экономической оценки может существенно повлиять на выбор стратегии международного бизнеса. Ее характеристика позволяет ответить на целый ряд вопросов: "как можно привести?", "каким образом вывезти?", "как оперативно контролировать и корректировать ситуацию?"

Транспортно-коммуникационный критерий естественным образом делится на два элемента: транспорт и коммуникации. У каждого из этих элементов имеются свои функции, задачи и возможности.

Транспорт определяет возможности, удобства и стоимость перевозок товаров, сырья, полуфабрикатов, запчастей, оборудования, людей и др. Виды транспорта: железнодорожный, автомобильный, морской, речной, воздушный.

Возможности двух первых зависят от развитости железных и автомобильных дорог соответственно. Самым дешевым является водный транспорт – морской и речной. Однако, естественно, не везде есть море либо судоходная река. Небольшие объемы грузов экономически допустимо перевозить и самолетами, при условии наличия аэропорта.

Коммуникации обеспечиваются телефоном, интернетом, электронной и обычной почтовой связью, телеграфом, факсом. Развитые коммуникационные сети позволяют регулировать деловую активность в режиме реального времени.

Современные средства связи дают возможность вести бизнес в глобальных масштабах, не выходя из своего офиса. Однако международному менеджеру следует помнить, что в сложных ситуациях личный контакт, как правило, незаменим. Это часто связано и с особенностями культуры.

Так, согласно японскому менталитету, найти нового партнера без личного контакта практически невозможно. Массовая рассылка бизнес-предложений по электронной или обычной почте здесь не принята.

Партнеры и поставщики могут в значительной степени способствовать успеху фирмы на зарубежном рынке. Но если они несостоятельны, многие усилия могут оказаться тщетными.

Партнеры могут принимать непосредственное участие в производственной или иной деловой деятельности иностранной фирмы. В частности, в современной практике

производственной деятельности вокруг крупных фирм существует много малых предприятий (МП). Последние на договорных началах выполняют лишь один или несколько простых узлов для сложного оборудования. Это экономически выгодно обоим партнерам.

Так, в Минске малое предприятие Арбузова свыше 10 лет успешно делает амортизаторы для немецкого автомобильного концерна "Мерседес".

Поставщики материалов, сырья, запчастей и полуфабрикатов обеспечивают бесперебойную работу производства. Любая задержка чревата серьезными последствиями. Тем более, что современные предприятия имеют минимальные складские запасы, так как это "замораживает" оборотные средства. А некоторые вообще отказываются от любых запасов. Вся работа идет "с колес", то есть необходимое сырье и материалы поставляются непосредственно к производственному циклу. В этом случае четкая работа поставщиков жизненно важна.

Потребители и конкуренты тесно взаимосвязаны. Именно за потребителей идет борьба с конкурентами.

Потребители это люди и организации, покупающие определенную продукцию или услуги. Потребители – это вовсе не однородная масса. Разным людям и организациям требуются часто даже идентичные товары, но с отличиями по вторичным характеристикам – цвету, форме, дизайну и т.д. Поэтому каждый производитель ориентируется обычно на свой слой потребителей, либо выпускает различные модификации своей продукции для различных слоев.

Например, мобильные телефоны выпускают многие фирмы: "Нокиа", "Самсунг", "Моторола", "Сименс", "ЭлДжи" и другие. Но они так или иначе ориентируются на разных потребителей: молодых и зрелых, мужчин и женщин, бизнесменов и политиков, служащих и домохозяйек. В каждую модель, кроме того, закладываются свои функции, что позволяет индивидуализировать покупку.

Важной характеристикой слоя потребителей является его численность. Если она высокая, то существует реальная возможность продать большой объем товара. И наоборот, малочисленный слой потребителей объективно не может купить много однородного товара или услуг.

Конкуренты – это фирмы, поставляющие на рынок те же, или сходные товары. Они имеют свой уровень цен, качества и сервиса. Для нового участника рынка это создает своеобразную "планку уровня", ниже которой нельзя опускаться. Если иностранная фирма не может предложить что-то лучшее, то ей не имеет смысла вообще выходить на данный рынок.

Отрицательная роль конкурентов снижается в том случае, если местный рынок недостаточно заполнен данными товарами. В такой ситуации конкуренция снижается, так как места на рынке хватает всем.

Таким образом, от результатов экономической оценки страновой ситуации зависит как принципиальное решение об открытии бизнеса в данной стране, так и выбор основных контуров деловой стратегии.

3.2. Оценка правовой ситуации в стране

Среди важнейших факторов, оказывающих влияние на развитие международного бизнеса и формирование менеджмента, является *международное право*. Последнее делится на два вида: публичное и частное.

Международное публичное право регулирует отношения между государствами. Это право иногда еще называют общим международным.

Международное частное право касается отношений между отдельными организациями или гражданами, которые возникают в международной жизни фирм и частных лиц.

Разграничение международного права на публичное и частное, которое затем было признано классическим, сформулировал еще во времена Древнего Рима Ульпиан. Он писал: "Публичное право есть то, которое относится к положению Римского государства; частное – которое относится к пользе отдельных лиц".

Международное право служит общей цели создания правовых условий для сотрудничества между государствами и людьми в самых различных областях.

Для международного бизнеса и менеджмента главным является международное частное право. Предметом его регулирования являются международные экономические, хозяйственные, научно-технические, гражданские и культурные отношения между людьми. В задачи международного частного права входит регулирование деловых связей между организациями различных стран.

Основными источниками международного частного права являются международные договоры, национальное законодательство стран, судебная и арбитражная практика, а также обычаи. Удельный вес этих источников различен. Наибольшее значение имеют международные договоры. Многие из заключенных в них положений впоследствии становятся правовыми нормами.

Генеральная ассамблея ООН в 1974 г. приняла Хартию экономических прав и обязанностей государств. В ней, в статье 4, говорится: "Каждое государство имеет право участвовать в международной торговле и других формах экономического сотрудничества, независимо от каких-либо различий в политических, экономических и социальных системах. Ни одно государство не должно подвергаться какой-либо дискриминации, основанной лишь на таких различиях".

Для практического регулирования международных экономических отношений и применения норм международного частного права в мире созданы ряд институтов: комиссий, конференций, организаций, комитетов.

Наиболее важными институтами современного международного права являются: Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ); Гаагская конференция по международному частному праву; Международная организация частного права в Риме (УНИДРУА); Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС); Международный морской комитет (МКК) и другие.

Каждая страна по-своему отражает положения и нормы международного частного права в национальном трудовом законодательстве. Существенное значение при этом имеют такие источники, как судебная практика страны и обычаи народа.

Правовая ситуация – это характер ее законодательства в области бизнеса и трудовых отношений. Для ее *оценки* можно выделить *три критерия*: соответствие национального трудового законодательства международным нормам; регулирование экспорта-импорта; основы трудового права. Рассмотрим подробнее эти критерии.

Соответствие национального трудового законодательства нормам международного права может быть оценено по *трем элементам*: защищенность собственности; защищенность прав личности и юридического лица; стабильность правовой системы.

Защищенность собственности – это правовое регулирование имущественных отношений. Право на частную собственность и ее защиту является важнейшим

достижением мировой юридической практики и законодательного нормирования. Закон обязан защищать собственность своих граждан. Это положение является одним из основных для сохранения стабильности в обществе.

В истории различных государств неоднократно нарушалось это положение. Особенно часто это происходило в ходе революций и реформ. Нарушения прав собственности пытались оправдать различными политическими, социальными и экономическими соображениями. Однако результат всегда был отрицательным, а нередко даже бесчеловечным.

В результате Октябрьской революции 1917г. в России были провозглашены многие антисобственнические идеи, лозунги и программы: национализация, "экспроприация экспроприаторов", "грабь награбленное", коллективизация и другие. Отлучение людей от собственности привело к гражданской войне, массовым расстрелам, голоду, многомиллионным тюрьмам-лагерям.

Защищенность прав личности и юридического лица жизненно необходимы для ведения бизнеса в чужой стране. В противном случае его не следует даже открывать

Защищенность прав личности означает, что любой человек обладает "презумпцией невиновности". Государство своим законодательством и юридической практикой защищает права всех своих граждан, независимо от их возраста, пола, национальности, вероисповедания, политических взглядов и др. Ограничение прав и свобод личности возможно только на основании судебного решения, вынесенного по итогам состязания обвинения и защиты.

Защищенность прав юридического лица заключается в том, что государство охраняет интересы производственных и иных организаций. Это интересы собственности, экономического, коммерческого, конфиденциального и иного порядка. Все спорные вопросы решаются в Хозяйственном суде и Арбитраже, а не по субъективной воле представителей власти или силовым порядком. Гарантом недопущения последних должны быть государство и его юридическая система.

Стабильность правовой системы строится на трех положениях:

- правовые нормы должны обладать определенным консерватизмом, то есть меняются редко, и лишь при серьезных основаниях и созревших условиях;
- юридические "правила игры" устанавливаются заранее, и не меняются по ходу игры;
- новые нормы права не имеют "обратной силы", то есть не могут быть распространены на период до их законного вступления в силу.

Нестабильность национального законодательства в области бизнеса выступает серьезным дополнительным фактором риска для международного менеджмента. Как правило, оно приводит к отказу от открытия бизнеса в данной стране.

Исключительная важность стабильности правовой системы была понята людьми еще в далекой древности.

Так, в Древней Греции самым могущественным городом-государством долго были Афины. Однако с IX века до н.э. возвысилась, и стала соперничать с ним Спарта. Произошло это благодаря законам Ликурга.

В давние времена Спарту раздирали внутренние междоусобицы и смуты. Будучи царским сыном, Ликург не вступил в борьбу за трон, а отправился путешествовать и изучать законы других стран. Итогом стало создание им свода законов и основ государственного устройства, которые кардинально изменили Спарту.

Сам Ликург добился клятвы от спартанцев, что в его отсутствие законы не будут меняться. Затем он отправился в новое путешествие, в котором уморил себя голодом. Законы Ликурга оставались после этого неизменными пять веков подряд. И все это время Спарта была могущественной и непобедимой.

Правовое регулирование экспорта-импорта как второй критерий правовой оценки складывается из трех элементов: права иностранных и совместных предприятий; таможенно-визовая система; экспорт прибыли и финансовые операции.

Права иностранных и совместных предприятий в стране должны быть защищены законом. В современной международной практике национальные и иностранные фирмы обычно обладают равными правами как хозяйствующие субъекты.

Иногда те или иные государства, с целью привлечения инвестиций и оживления национальной экономики создают определенные экономические льготы иностранным предприятиям: налоговые, таможенные, торговые и иные. В этом случае должен быть четко юридически прописан характер этих льгот: величина, условия, сроки. Государство должно являться гарантом их пунктуального исполнения.

Таможенно-визовая система регулирует порядок оформления документов, осуществления перемещения грузов через границу, тарифы таможенных пошлин, устанавливает те или иные ограничения. Если порядок оформления неоправданно сложен, практика перемещения зависит от произвола чиновников, тарифы экономически невыгодны – это может стать непреодолимым препятствием для международного бизнеса в данной стране. И наоборот, "прозрачная" и стимулирующая таможенная система является дополнительным привлекательным фактором для международного менеджмента.

Выезд и въезд частных лиц – бизнесменов, менеджеров, специалистов – непременно потребуется при открытии бизнеса в другой стране. Поэтому порядок въезда и выезда, получение виз, приобретение билетов и т.д. не должны быть обременительными, создавать дополнительные трудности.

Экспорт прибыли из страны потребуется в будущем при успешном ведении бизнеса. В этом смысл международных деловых операций.

Однако страны обычно не заинтересованы в экспорте прибыли. Они хотят, чтобы полученные дивиденды не уходили из страны, а вкладывались в национальную экономику. Поэтому в этой части нередко вводятся ограничения.

Если существующие в стране ограничения по экспорту прибыли не слишком обременительны, учитывают не только свои национальные интересы, но и цели международного бизнесмена, то они не становятся препятствием в деловых отношениях.

Финансовые операции международного характера обязательно потребуются при ведении бизнеса в другой стране. Круг вопросов, связанных с международными финансовыми операциями, сводится к двум моментам:

- отсутствие в стране ограничений или пошлин на импорт, экспорт и конвертацию валюты;
- наличие технических возможностей для финансовых операций, то есть функционирование необходимой банковской сети.

Основы трудового права как третий критерий правовой оценки может быть представлен в совокупности следующих элементов: порядок открытия и преобразования предприятий; система регулирования цен; антимонопольное законодательство; система налогообложения; характер трудовых отношений.

Порядок открытия и преобразования предприятий будет иметь важное значение при организации бизнеса в другой стране. В мировой практике распространен заявительный, а не разрешительный, принцип открытия предприятий. Но в ряде развивающихся стран существует громоздкая система создания перерегистрации и даже ликвидации предприятий. К сожалению, последнее относится и к Беларуси.

Так, 30.03.2007г. на IV Пленарном заседании Консультативного совета по иностранным инвестициям при Совмине Беларуси приводились неутешительные сравнительные данные. Для отвода земли под строительство иностранного предприятия в Китае требуется 10 дней, а в Беларуси – более 6 месяцев.

Ценообразование и налогообложение в стране коренным образом влияет на эффективность бизнеса. Цены должны регулироваться спросом, кроме монопольных. Налоги должны быть щадящими и стимулирующими производство и торговлю.

Система регулирования цен может быть рыночной, государственной либо смешанной. Последняя может быть вполне приемлемой, если она касается ограниченного круга товаров, включенных в *потребительскую корзину* для исчисления прожиточного минимума. При этом цена должна учитывать себестоимость плюс ожидаемую прибыль. В противном случае международный бизнес становится экономически нецелесообразным.

Вполне оправдано национальное антимонопольное законодательство, которое не позволяет неоправданно поднимать цену монополистам либо близким к этому уровню предприятиям.

Антимонопольное законодательство связано не только с уровнем цен. Каждая страна стремится к недопущению создания монополий. Что же касается естественных монополий, то современная экономическая теория предлагает их реструктуризацию и создание экономической конкуренции. Здоровая конкуренция является важнейшим стимулом повышения качества и снижения цены.

В Англии существует пословица, связанная с оценкой монопольного положения: "Если в поселке всего одна столовая, то пища в ней скоро станет несъедобной".

Система налогообложения в стране должна быть щадящей для молодых предприятий и стимулирующей – для зрелых. Налоги не должны сводить к минимуму прибыль предприятия. Они должны оставлять возможности для саморазвития предприятия достойной оплаты труда персонала; получения определенной прибыли учредителями и инвесторами.

Фискальная национальная система налогообложения отпугивает международных бизнесменов и потенциальных инвесторов.

Характер трудовых отношений включает вопросы найма на работу (конкурс, контракт, испытательный срок), уровень заработной платы, порядок увольнения (по согласию сторон или нарушению контракта); механизм продвижения по службе; систему служебных взаимодействий; социальные льготы и гарантии. Ключевыми вопросами являются уровень зарплаты, квалификация и трудовая культура нанимаемых работников.

3.3. Анализ политической ситуации в стране

Несмотря на то, что политический фактор назван лишь третьим, после экономического и юридического, роль его трудно переоценить. В ситуации политической нестабильности либо отрицательного отношения к международному бизнесу, все остальное не имеет существенного значения. Международный бизнес в любой стране может успешно развиваться лишь в условиях политической стабильности и лояльности.

Политическая ситуация в стране – это стабильность власти и отношение государственных структур к международному бизнесу. Для ее *оценки* можно выделить три критерия: политический режим, политическая перспектива и региональная власть.

Политический режим - это характер исполнения властных полномочий. Нами он рассматривается в его отношении к международному бизнесу. Он может быть оценен по следующим *элементам*: взаимоотношение страны-хозяина и страны-партнера; межгосударственные политико-экономические соглашения; характер связи "бизнес-политика".

Взаимоотношение страны-хозяина и страны-партнера является важным фоном для выстраивания бизнеса за рубежом. Если страны находятся в дружественных или плохих отношениях, это непременно будет переноситься на позицию государственных органов. Тем самым международные бизнесмены и менеджеры встретят в стране-партнера либо понимание и поддержку, либо отчуждение и враждебность. Естественно, это будет иметь важное значение в любых вопросах разрешений, согласований, регистраций.

Межгосударственное политико-экономические соглашения, подписанные данной страной, влияют на условия деловой активности зарубежных фирм, а также создают гарантии от необоснованных вмешательств. Если страна отказалась от каких-либо межгосударственных соглашений, важных для бизнеса, это является настораживающим аргументом. Стоит в самом начале задуматься, начинать ли здесь бизнес.

Характер связи "бизнес-политика" определяет, насколько деловые отношения подвержены либо нет политическому влиянию. Если в стране бизнес, в принципе, отделен от политики, то это является положительным явлением. В противном случае в экономические закономерности вмешиваются субъективные мнения и действия политических лидеров, от чего ситуация нередко развивается непредсказуемо.

Политическая перспектива как второй критерий политической оценки должна учитываться при выработке деловой стратегии в стране. В свою очередь, этот критерий состоит из трех элементов: политическая стабильность; вероятные результаты ближайших выборов; разница в экономической политике власти и оппозиции.

Политическая стабильность необходима для бизнеса в другой стране для того, чтобы отношения и "правила игры" не менялись по ходу самой игры. Если политика правительства по отношению к деятельности зарубежных фирм в стране подвержена политической конъюнктуре, субъективизму лидеров, может меняться от поддержки до неприятия – это весьма нежелательно. Такая ситуация может стать серьезным сдерживающим фактором для развертывания бизнеса в данной стране со стороны зарубежных компаний.

Вероятные результаты ближайших выборов как оценочный элемент могут приобрести важное значение в том случае, если ожидаемая смена власти существенно изменит экономическую политику. Поэтому важно оценить силу и общественную популярность оппозиции, особенно если она провозглашает новую экономическую политику.

Вероятные результаты выборов зависят не только от симпатий и антипатий избирателей. Нередко главную роль играет избирательный механизм. Он может быть таким, что на выборах победят не самые популярные силы. Эта особенность избирательной системы была известна с древности.

Так, в 1598г. на Руси в связи с отсутствием наследников у умершего Феодора Иоанновича были проведены выборы царя. Им был избран относительно невысокородный Борис Годунов. Известный Российский историк Соловьев С.М. в своей книге "История России с древнейших времен" приводит две версии избрания Годунова: официальную и неофициальную. По первой Годунов был избран царем земским собором (представителями от всех слоев населения) на основании "всенародного множества", которое перед Новодевичьим монастырем, где затворился Годунов, "со слезами били челом, много молили".

Помимо официального акта и грамоты об избрании, Соловьев приводит и неофициальные памятники современников. Поход народа в Новодевичий монастырь в них описан так: "Народ неволею был пригнан приставами, нехотящих идти велено было и бить, и заповедь была положена: если кто не придет, на том по два рубли править за день. Приставы понуждали людей, чтоб с великим кричанием вопили и слезы точили. Смеху достойно! Как слезам быть, когда сердце дерзновения не имеет? Вместо слез глаза слюнями мочили" [Книга IV. том 8. Глава 1 Царствование Бориса Годунова].

Разница в экономической политике власти и оппозиции может иметь определяющее значение, если в результате выборов произойдет смена власти. Если разница в экономических платформах невелика, то бизнес не пострадает в результате смены власти.

Однако, если оппозиция провозглашает экономическую политику, которая коренным образом отличается от действующего правительства, то ситуация будет совсем иная. В зависимости от того, какие политические условия будут созданы для бизнеса, положение иностранных предприятий может измениться диаметрально.

Региональная власть как третий критерий оценки политической ситуации могут коренным образом изменить выводы. Особенно это касается ситуации на периферии, а не в центре страны. Ведь любую политику реализуют конкретные люди, а они могут совершенно по-своему трактовать указания столичных властей.

Влияние региональной власти на политическую ситуацию можно оценить по трем *элементам*: политическая обстановка в регионе и самостоятельность местной власти; бизнес-контакты с местной властью.

Политическая обстановка в регионе определяется ее стабильностью либо неустойчивостью. Последнее связано с наличием серьезной оппозиции мэру или губернатору, противостоянием местных политических сил. Если же действующая власть эффективна и популярна, а оппозиция слаба, то можно говорить о стабильности региональной власти.

Самостоятельность власти зависит не только от ее авторитета у населения, но и от взаимоотношений с центром. Последнее особенно важно при централизованной модели государственного управления. У федерального государства местные власти в экономических вопросах имеют, как правило, высокую самостоятельность. В этом случае иностранная фирма может успешно действовать при поддержке местных государственных органов, не испытывая существенной зависимости от экономической политики центральных властей.

Бизнес-контакты с местной властью могут создать хорошие условия для деятельности иностранного предприятия. И наоборот, их отсутствие может сделать обстановку вокруг ИП буквально нетерпимой.

Именно от поддержки местных властей зависят вопросы открытия ИП, покупки или аренды помещений, поддержка смежников и много других вопросов.

Готовность представителей местной власти идти на контакт, конструктивно сотрудничать с бизнесом рассматривается в международном менеджменте как важный позитивный элемент политической ситуации страны.

3.4. Стартовый маркетинговый анализ

Маркетинг – комплексный подход к управлению производством и реализацией продукции, ориентированный на учет требований рынка и активное воздействие на потребительский спрос с целью расширения сбыта продукции.

Указанные выше сферы анализа внешней среды позволяют оценить своего рода "внешнесредовый фон" международного бизнеса. На его основании можно делать следующий шаг, который называют стартовым маркетинговым анализом. Он выступает в дальнейшем своего рода базой для создания конкретной программы деловой активности в стране на первом этапе бизнеса.

Стартовый маркетинговый анализ – это определение основных маркетинговых характеристик будущего бизнеса.

Фирма может выполнить маркетинговый анализ как силами своих маркетологов, так и с помощью внешних привлеченных консультантов. Небольшие фирмы, впервые выходящие на международный рынок, так или иначе должны либо довериться опыту и знаниям зарубежного партнера, либо привлечь консультантов. Это всегда связано с определенным риском. В первом случае можно попасть на не очень честного партнера. Во втором случае есть опасность довериться информации не слишком квалифицированного консультанта. Однако начальные риски неизбежны.

Структура стартового маркетингового анализа складывается из трех критериев: емкость национального рынка страны-партнера; конкурентных преимуществ собственного товара и маркетинговых возможностей фирмы.

Емкость национального рынка можно оценить по следующим *элементам*: основные покупательские группы, насыщенность рынка данным товаром, покупательская способность населения.

Основные покупательские группы могут быть выделены по социальному положению, полу, возрасту, образованию, кругу интересов, среде проживания и др. Естественно, что международного менеджера должны интересовать в первую очередь те группы, которые являются потенциальными покупателями предлагаемого им товара. Правда, следует учитывать, что при умелой рекламе покупателями могут стать даже те, кто не собирался этого делать.

Насыщенность рынка данным товаром означает не только его наличие либо отсутствие в продаже. Важно, чтобы товар был разнообразным, имел широкий ассортимент отличий по вторичным признакам (цветовая гамма, конфигурация, дизайн и др.). Если же товар отличается по первичным признакам (основные функции), то это фактически новый товар. Его появление на рынке подается как новинка.

Покупательская способность населения в целом и отдельных групп покупателей в частности имеет первостепенное значение. Если уровень доходов основной массы населения не позволяет ей приобрести данный товар, то его нет смысла продвигать на рынок.

В старом российском фильме-комедии "Кавказская пленница" рассказывается кавказский тост-притча: "Имею желание купить дом, но не имею возможности. Имею возможность купить козу, но не имею желания. Так выпьем же за то, чтобы наши желания всегда совпадали с нашими возможностями".

Конкурентные преимущества собственного товара как второй критерий структуры стартового маркетингового анализа имеет ключевое значение. При отсутствии преимущества трудно рассчитывать на успех на зарубежном рынке. Конкурентное преимущество оценивается по *четырем основным элементам*: вид преимущества; важность данного преимущества для местного потребителя; покупательская способность по данному преимуществу и основные конкуренты.

Вид преимущества может быть самым разнообразным: качество, цена, сервис, бренд, престиж, рассрочка оплаты (кредит, лизинг), доставка, установка, вторичные признаки товара (цвет, форма, дизайн) и др. Важно, чтобы какое-либо преимущество присутствовало, и оно было умело преподнесено потребителям с помощью рекламы.

Важность данного преимущества для местного потребителя весьма существенна. В бедной стране первичное внимание будет обращено на цену товара. В богатой стране главным является качество товара, известность марки (бренд), престижность.

Кроме экономических аспектов, рейтинг преимуществ может серьезно зависеть от особенностей местного менталитета, традиций, национальной культуры. Часто это отражается на восприятии товара по вторичным признакам. Маркетологи должны это знать и учитывать.

Так, в свое время продвижение влажных салфеток из США на европейский рынок шло весьма медленно. Ситуация коренным образом изменилась, когда продавать салфетки стали не в аптеках, а в гастрономах. Товар остался тем же, но он в глазах покупателей превратился из медицинского в бытовой.

Покупательская способность по данному преимуществу может существенно отличаться от общей. Если преимущество в местном менталитете или условиях окажется важным, то покупатели могут отказать себе в чем-то другом, но на данный товар деньги изыщут. Часто в роли преимущества, существенно меняющего покупательскую способность, может выступить какая-либо деталь.

Так, маркетологи минской фирмы "Милавица" обратили внимание, что на мировом рынке женского белья явно недостаточно изделий красивых и дорогих, но больших размеров. Женщин же полных и крупных, которые тоже хотят носить красивое белье,

достаточно много. "Милавица" устремилась в эту незаполненную нишу рынка, и быстро добилась значительного успеха.

Конкурентные стратегии и перспективы на местном рынке по данному виду товаров интересуют маркетологов в нескольких аспектах. Это, прежде всего, стратегии работы конкурентов на страновом рынке в части разнообразия товаров, соотношения их качества и цены, предлагаемых видов сервиса и рекламы, дистрибьюции и стимулирования продаж и др. Все это рассматривается под углом: а что наша фирма может противопоставлять конкурентам?

Маркетинговые возможности фирмы на страновом рынке как третий критерий структуры стартового анализа является базой для выработки будущей маркетинговой стратегии. Возможности на местном рынке оцениваются по четырем основным *элементам*: возможности рекламы и PR; возможности дистрибьюции и сервиса; соотношение маркетинговых расходов и эффекта.

Возможности рекламы и PR можно разделить на технические, психологические и административные. Технические связаны с развитостью сетей телевидения, радио и Интернета, количеством выходящих в стране печатных изданий, уровнем используемой наружной рекламы.

Психологические возможности зависят от менталитета населения. Он определяет, что и в каком виде можно рекламировать, а что нет.

И, наконец, административные возможности рекламы и PR связаны с разрешительной и лицензионной практикой страны.

Так, чтобы установить на улице рекламную конструкцию в одних странах требуется разрешение одного чиновника, а в других – более двадцати.

Возможности дистрибьюции и сервиса товара в стране связаны длиной каналов и характеристиками вероятных дистрибьюторов. Каков круг организационных, кадровых, финансовых, юридических, сервисных и иных вопросов, которые придется решать в работе с дистрибьюторами? Развита ли в стране дистрибьюторная сеть на данный товар, либо ее придется фактически создавать впервые? Все это может существенно повлиять на интенсивность продвижения товара или услуги на страновый рынок, особенно на первом этапе деятельности в данной стране.

Соотношение маркетинговых расходов и эффект от них показывает целесообразность продвижения товара в страны.

Уровень необходимых маркетинговых расходов должен обеспечить эффективный бюджет маркетинга для вхождения на страновый рынок и закрепления на нем. Для более точного расчета бюджет целесообразно составить в разрезе основных статей и с разбивкой по периодам.

Ожидаемый эффект от маркетинга рассчитывается на основании ориентиров по объемам продаж своего товара или услуги на местном рынке. Объемы продаж в разбивке по периодам обосновывается службой маркетинга на основании комплекса отмеченных выше показателей: емкости и насыщенности рынка, заинтересованных групп потребителей и их покупательской способности, уровня дистрибьюции, активности рекламы, эффективности PR и др.

Таблица 3.1. Оценка ситуации в стране

Вид оценки/ критерии	КРОСС-КУЛЬТУРНАЯ	ЭКОНОМИЧЕСКАЯ	ПРАВОВАЯ	ПОЛИТИЧЕСКАЯ	МАРКЕТИНГОВАЯ
1.	Деловое общение	Основные экономические данные	Соответствие национального трудового права международным нормам	Политический режим	Емкость национального рынка
1.1.	Языковые барьеры	ВВП и экономическая динамика	Защищенность собственности	Взаимоотношения стран - хозяина и партнера	Основные покупательские группы
1.2.	Отношения с партнерами и властью	ВЭД	Защищенность прав личности и юридического лица	Межгосударственные политико-экономические соглашения	Насыщенность рынка данным товаром
1.3.	Невербальное общение	Экономические проблемы	Стабильность правовой системы	Характер связи "бизнес-политика"	Покупательская способность
2.	Культурные традиции	Ресурсный потенциал	Правовое регулирование экспорта-импорта	Политическая перспектива	Конкурентные преимущества
2.1.	Деловая жизнь	Природные ресурсы	Права ИП и СП	Политическая стабильность	Вид преимущества
2.2.	Обычаи и привычки	Трудовые ресурсы	Таможенно-визовая система	Вероятные результаты ближайших выборов	Важность данного преимущества для нац. потребителя
2.3.	Отношение к иностранцам	Местные ресурсы	Экспорт прибыли и фин. операции	Разница в экономической политике власти и оппозиции	Конкурентные стратегии и перспективы
3.	Деловая национальная этика	Уровень смежников	Основы трудового права	Региональная власть	Маркетинговые возможности
3.1.	Трудовые отношения	Система транспорта и коммуникаций	Порядок открытия и преобразования предприятий	Политическая обстановка в регионе	Возможности рекламы
3.2.	Социальные нормы	Партнеры и поставщики	Ценообразование и налогообложение	Самостоятельность местной власти	Возможности дистрибьюции и сервиса
3.3.	Нравственные рамки рекламы и PR	Потребители и конкуренты	Характер трудовых отношений	Бизнес-контакты с местной властью	Соотношение маркетинговых расходов и эффекта

Проведя стартовый анализ по всем сферам внешней среды, рассмотренным в данной главе, международный менеджер может принять достаточно обоснованное ответственное решение: есть ли смысл фирме начинать бизнес в данной стране. От результатов стартового анализа страновой ситуации будет зависеть выбор основных контуров первичной деловой стратегии, пути выхода и способы закрепления на местном рынке. В ходе дальнейшей работы потребуется уже не стартовое, а более подробное изучение внешней среды бизнеса. Собственно, это изучение потом должно стать постоянным и составлять неотъемлемую часть деловой активности фирмы на зарубежном рынке.

Выводы по главе 3.

1. Для успешного выхода на зарубежный рынок необходимо предварительно оценить экономическую, правовую, политическую и маркетинговую ситуацию в стране.

2. В зависимости от социально-экономической и политико-правовой ситуации в стране выстраивается стратегия выхода фирмы на данный национальный рынок.

Контрольные вопросы

1. Какие сферы охватывает понятие "страновая ситуация"?
2. Из чего складывается экономическая оценка страновой ситуации?
3. Что такое критерии оценки?
4. Что означает инвестиционный климат?
5. Что такое международное право?
6. Что составляет национальное трудовое законодательство?
7. Разъясните юридическое значение понятия "право собственности".
8. Какими могут быть экономические льготы в другой стране?
9. Что такое потребительская корзина?
10. Какова роль региональной власти для международного бизнеса?
11. Что означает понятие "политическая перспектива" страны?
12. Что значит стартовый анализ?
13. Какова структура стартового маркетингового анализа?
14. Что означает понятие "емкость рынка"?

Литература

1. Аванесов А.Н. Правила рынка: иностранные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия. – М., 1994
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ стратегии и практика. – М., 1996
3. Внешнеэкономическая деятельность предприятий. В 2-х ч./ Под ред.Е.Г.Ищенко. – Новосибирск, 1992.
4. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Под ред. Л.Е.Стровского. – М., 1999.
5. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. – М., 1990.

6. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб., 2002.
7. Дэниелс Дж., Радеба Ли. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. – М., 1998.
8. Международный менеджмент. / Под ред. С.Э.Пивоварова и др. – СПб., 2002.
9. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М. и др. – М., 2001.
10. Кашин В. Своя фирма за рубежом. – М., 1991.
11. Портер м. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М., 1993.
12. Право и внешняя торговля / Под ред. В.С.Позднякова. –М., 1987.
13. Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг: Теория и методология. – М., 1999.
14. Строевский Л.Е. Внешний рынок и предприятие. – М., 1993.
15. Фей К. Международные совместные предприятия // Вопросы экономики. 1994. № 8. с. 134-146

Глава 4 Национальные деловые стереотипы

- 4.1. Стереотипы народов Западной Европы:
Англия, Франция, Германия, Италия, Испания.
- 4.2. Стереотипы народов Центральной Европы:
Польша, Чехия, Венгрия, Австрия, Швеция, Россия.
- 4.3. Стереотипы народов Азии и Америки:
Ближний Восток, Китай, Япония, США.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Национальный менталитет	Аккуратность
Стереотипы поведения	Экспрессивность
Национальный характер	Гордость
Деловые стереотипы	Свободолюбие
Чувство собственного достоинства	Этноцентризм
Прагматизм	Трудолюбие
Консерватизм	Упорство
Гармоничность	
Любовь к гармонии	
Социальное партнерство	
Социальное равенство	

4.1. Стереотипы народов Западной Европы

Исключительно важную роль во взаимодействии между людьми играет менталитет участников общения. Каждый человек, как представитель своего народа, в той или иной степени является носителем национального менталитета. Это в полной мере относится и к бизнесменам, и к менеджерам.

Национальный менталитет - это наиболее общие черты в мышлении, поведении и общении, присущие данному народу.

Каждый народ имеет некоторые общепринятые привычки в поведении и мышлении, которые закрепились и стали неотъемлемой частью массового и индивидуального сознания. Эти привычки определяются как стереотипы. Они могут относиться как к поведению, так и к мышлению и взаимодействию между людьми.

Стереотипы поведения и мышления – это устойчивые поведенческие и мыслительные действия и реакции людей в стандартных ситуациях.

Национальные стереотипы поведения – это устойчивые поведенческие привычки и нормы, присущие нации в целом, и ее бизнесменам и менеджерам в частности. Стереотипы складывались и вырабатывались исторически на основании культуры народа и национального менталитета.

Национальные стереотипы имеют относительный характер. Их не следует абсолютизировать. Однако некоторый усредненный образ человека данной нации с точки зрения черт его характера и моделей поведения может быть принят за основу. В дальнейшем общении и познании конкретного человека можно установить, в какой степени ему присущи национальные стереотипы.

Существенно отличающиеся друг от друга стереотипы по-разному могут проявляться внутри одной страны, но на разных ее территориях.

Например, французский национальный характер может совершенно по-разному проявляться у представителей северной провинции Нормандия и южного острова Корсика.

Серьезно влияют на проявление национальных стереотипов полученное образование, жизненные обстоятельства и личный опыт конкретного человека.

Так, у испанца, получившего образование в США и проработавшего там несколько лет, это неизбежно отразится в сознании и поведении.

Тем не менее, первое представление о человеке на основе его национальной идентификации (установления принадлежности) вполне оправданы. Они дают основу для стартового общения и понимания.

Бизнесмены и менеджеры, как представители делового мира, одновременно являются членами своей нации. И к ним в полной мере относятся и национальный менталитет, и национальные стереотипы. По отношению к ним вполне уместно говорить о **национальных деловых стереотипах** как в поведении, так и в мышлении.

Деловые стереотипы народов Западной Европы можно рассматривать отдельно по отношению к каждой стране. Но мы для показа широкой западноевропейской палитры ограничимся пятью странами: Англией, Францией, Германией, Италией, Испанией.

Англия

У многих европейцев глубоко укоренился образ чопорного, закрытого, эмоционально сдержанного английского джентльмена, любящего спорт, лошадей и собак. При всей условности, и даже юмористичности такого восприятия, основания для него действительно есть.

Национальный характер как реальное явление к англичанам вполне применимо. Первая и наиболее очевидная черта этой нации – стабильность и постоянство характера составляющих ее индивидов. Они меньше других подвержены влиянию времени, изменчивым модам и тенденциям.

Идеалом для англичан служат независимость, образованность, честность, бескорыстие, внутреннее самоуважение, такт, изящество манер, изысканная вежливость. Англичан отличает способность пожертвовать временем и деньгами для хорошего дела. Они умеют руководить и подчиняться, быть настойчивыми в достижении поставленной цели.

Многие иностранцы считают англичан холодными и негостеприимными. Действительно, они могут холодно обойтись с незнакомым человеком и не станут вести "пустые разговоры" с первым встречным. Однако, если им представить рекомендательное письмо, они поведут себя совершенно по-другому. Они будут очень разумны, введут в круг своей семьи и через короткое время станут совершенно откровенны.

Указанный феномен связан с классовой структурой английского общества, где каждый четко знает свое место. В английском менталитете всякий незнакомец в некотором роде изначально подозревается в том, что он может занять положение, которое ему не подобает, выдвинуть требования, не имея на то оснований. После предъявления приемлемых "верительных грамот", человека гостеприимно примут в соответствии с его статусом. Таким образом, человек, которого ждут, нигде не встретит такого гостеприимства, как в Англии. И наоборот, нигде не получит такого холодного отпора неожиданный незнакомец.

Деловой мир Англии существенно отличается от бизнес-кругов других стран. Для английского бизнеса и топ-менеджмента характерна кастовость. С одной стороны, она определяет его высокий профессиональный уровень. А с другой – кастовость препятствует притоку свежих сил. Хотя деловые англичане одни из наиболее квалифицированных на Западе, их промышленный сектор бизнеса несколько отстает от уровня США, Германии и Японии.

Подробнее рассмотрим черты национального характера англичан, которые имеют прямое отношение к бизнесу и менеджменту. Можно выделить три основных **английских национальных деловых стереотипа**:

- чувство собственного достоинства;
- консерватизм;
- скрытый этноцентризм.

Чувство собственного достоинства как стереотип англичан существенно влияет на деловое поведение их бизнесменов и менеджеров. Этот стереотип проявляется в трех основных *элементах*: соблюдение этнических норм и правил; эмоциональный самоконтроль; мужество и хладнокровие.

Этикет, то есть строгое соблюдение этических норм и правил, принятых в обществе, бизнесе и деловых отношениях, составляет основу английского самоуважения. Англичане в равной мере выполняют правила писанные и неписанные. Нарушение этики и общественной морали недопустимо, так как оно унижает достоинство как собственное, так и партнера.

Английские традиции предписывают сдержанность в словах и суждениях в знак уважения к собеседнику. Последний вправе придерживаться иного мнения. Англичанам присуща склонность избегать категорических утверждений ими отрицаний. К словам "да" и "нет" они относятся как к неким невежливым понятиям. Эти слова они предпочитают выражать иносказательно, а не прямо.

Отсюда тяга к оборотам "мне кажется", "я думаю", "возможно, это так". Они позволяют избежать прямолинейности и определенности, способных привести к столкновению мнений. Распространенными эпитетами в английской разговорной речи являются слова "весьма" и "довольно-таки". Они смягчают резкость любого утверждения или отрицания.

Англичане придерживаются правила "не быть личным". Иными словами, не выставлять себя в разговоре, не вести речи о себе самом, о своих делах. Считается плохим тоном выставлять собственную эрудицию безапелляционно утверждать что-либо. На такого собеседника посмотрят как на чудака-эксцентрика, и это в лучшем случае. А в худшем – как на плохо воспитанного человека.

Английская вежливость произрастает из уважения к человеческой личности и доброжелательности. Англичане остаются вежливыми и учтивыми даже в проблемных и конфликтных ситуациях. У них это целое искусство. Даже когда человека "сгибают в бараний рог", это обычно облекается в весьма учтивую форму. Иностранец при этом долго даже не догадывается об истинном смысле.

Весьма характерен портрет английского бизнесмена и менеджера. Это вышколенный и эрудированный человек. В нем сочетается высочайшая профессиональная подготовка и политический инфантилизм. Часто человеческие качества партнера для него решающее значение. Деловой англичанин не замыкается в работе. Он имеет широкий круг

интересов, связанных со спортом, литературой, искусством. Он весьма наблюдателен, хороший психолог, не терпит фальши.

В английском деловом мире существует определенный ритуал общения. Его стараются придерживаться при личном и телефонном контакте, деловом и научном общении. Существенная часть деловой английской жизни проходит в престижных клубах. Для английской этики важное значение имеет также посещение зрелищных мероприятий. Это скачки, теннисные турниры, регаты и т.д. Все это следует учитывать, чтобы расположить к себе английского партнера. Зато в будущем это может привести к длительным деловым и человеческим взаимоотношениям.

Переговоры с англичанами следует проводить после тщательной подготовки и предварительного согласования. Импровизация здесь недопустима.

Если сроки переговоров и программы пребывания согласованы, англичан можно не предупреждать о своем прибытии. Однако пунктуальность здесь – жесткое правило.

Обмениваться рукопожатиями принято только при первой встрече. В последующие дни англичане довольствуются устным приветствием.

Переговоры традиционно начинаются с обсуждения погоды, спорта. Решение англичане принимают медленно. Зато свое слово держат. В ходе переговоров стараются избегать острых углов. На инициативу партнера откликаются охотно, проявляют внимание и гибкость.

Исключительная честность по отношению к партнерам и закону выгодно выделяет англичан в международном деловом мире. Выиграть свое бизнес-состяжание путем подтасовки и обмана для англичанина абсолютно неприемлемо. Правила "игры" должны быть четкие и ясные. Нарушать их нельзя ни при каких обстоятельствах, тем более во избежание поражения. Честный проигрыш для англичанина вполне допустим. А вот нечестная победа – это позор.

Честность англичан вполне соответствует их прагматизму. Ведь если все играют по правилам, то это практично и всем удобно. Не надо оглядываться и отвлекаться. Можно спокойно сосредоточиться собственно на состязании.

Иностранному партнеру лучше сразу признаться, что у англичан есть чему поучиться. Поэтому вполне уместно попросить английского коллегу о практической помощи. Англичане делятся знаниями и опытом весьма охотно. Они часто раскрывают как секреты своего мастерства, так и особенности национального рынка.

Круг английских бизнесменов и топ-менеджеров довольно узок. Он пополняется в основном за счет семей, которые занимались этим долгие годы. Поэтому молодые люди, вступающие в мир бизнеса и менеджмента, имеют превосходную психологическую подготовку. Теоретические и практические знания они получают в колледжах и коммерческо-менеджерских школах.

Эмоциональный контроль и самообладание считаются у англичан главными достоинствами человеческого характера. Слова "умей держать себя в руках" – как ничто другое выражают жизненный девиз этой нации. Чем лучше человек умеет владеть собой, тем выше его достоинство в общественном мнении.

В радости и в горе, при успехе и неудаче, англичанин стремится оставаться невозмутимым. Внешне это вообще обязательно, а желательно и внутренне. Англичане с детства учатся спокойно переносить холод и голод, преодолевать страх и боль, обуздывать симпатии и антипатии.

Любые бизнес-проблемы не могут вывести англичан из себя. Во время деловых переговоров они ведут себя ровно, бесстрастно, сдержанно, корректно.

Внешним признаком знаменитого английского самоконтроля является "жесткая верхняя губа". Это образное выражение обозначает высокую способность владеть собой и достойным образом реагировать на любую ситуацию, в том числе в бизнесе.

Принципы "джентльменского поведения" были возведены в культ при королеве Виктории. Они возобладали над "крутым нравом" старой Англии. Современный англичанин естественным образом ведет постоянную борьбу с самим собой, своими страстями. Чувство собственного достоинства требует жесткого самоконтроля.

Мужество и хладнокровие являются своего рода визитной карточкой англичан. Они выступают своеобразной гранью чувства собственного достоинства. Ибо человек, струсивший или потерявший контроль над собой, теряет и собственное достоинство.

Знаменитый англичанин, сэр Уинстон Черчилль высказал следующую мысль: "Смелость есть величайшая из добродетелей человека, ибо только она делает возможным существование всех остальных добродетелей".

Соотнося чувство собственного достоинства и мужество, трудно определить, что первично, а что вторично. Они не существуют друг без друга. И это четко подтверждается английским национальным характером.

Английское хладнокровие в делах позволяет с минимальными потерями выходить из самых сложных положений. При любых форс-мажорных обстоятельствах английский бизнесмен или менеджер не теряет головы. Он усиленно ищет вариант, как бы смягчить ситуацию. И часто преуспевает в этом.

Не последнюю роль в английском мужестве и хладнокровии играет юмор. Сам английский юмор достаточно специфичен. Он является чем-то сокровенным, частным, не предназначенным для посторонних. Он проявляется в полузаметных намеках и усмешках, адресованных определенному кругу людей. Оценить эти недомолвки способны лишь посвященные.

Умение встречать трудности с юмором и оптимизмом – это своеобразный источник силы англичан. Способность сохранить чувство юмора в трудные минуты очень ценится у англичан. Это воспринимается как первостепенное достоинство человеческого характера.

Например, считается не только естественным, но чуть ли не обязательным, шутить в шахте, когда спасателя извлекают оттуда засыпанных завалом горняков. Или когда человек, которого пожарные только что вынесли из горящего здания, старается сосричь что-нибудь насчет крема от загара.

Консерватизм как второй английский стереотип серьезно проявляет себя и в деловой жизни. Англичане, как люди практического здравого смысла, четко понимают определенное противоречие. Сохранение традиций и привычного и любимого ими образа жизни зачастую мешает экономической эффективности. Но англичане предпочитают частично пожертвовать дополнительными материальными благами ради сохранения столь почитаемого нацией образа жизни и его атрибутов.

Проявление английского консерватизма можно проследить в трех основных его *элементах*: нерушимость обычаев традиций; уважение к старине; соседство старого с новым.

Нерушимость обычаев и традиций у англичан является законом по их внутреннему убеждению. Английский традиционализм проявляется на национальном, государственном, семейном, деловом и других уровнях.

Традиционализм может принимать разные формы, проявляться в разных сторонах мышления и деятельности. Склонность сохранять традицию во всем – от цвета галстука до манеры мыться – может рассматриваться как в положительном, так и в отрицательном смысле. Однако это не мешает англичанам быть передовой во многих отношениях нацией. Это в полной мере относится и к характеру ведения бизнеса, и способам управления.

Нет в мире народа, у которого обычай возводился бы в такой неприкосновенный закон. Раз обычай существует, ни один хорошо воспитанный англичанин не станет его нарушать. Даже если обычай кажется странным, оригинальным, и даже смешным. Хотя англичане политически свободны, они строго подчиняются общественной дисциплине и укоренившимся обычаям.

Где б не жил англичанин, на нем лежит печать его национальности. Он всюду несет свои обычаи, свою манеру жить, нигде и ни для кого не изменит своих привычек. Он везде – у себя дома. Это оригинальный самобытный, в высшей степени цельный характер.

Уважение к старине проявляется у англичан во всем. Чем старше фирма, тем охотнее англичанин будет иметь с ней дело.

Особую гордость у англичан вызывает принадлежность к старинному клубу. Они считаются домом, святилищем узкого круга, закрытым бизнес-центром, тайны которого нельзя нарушать ни при каких обязательствах. Исключение из клуба – величайший позор для англичанина.

Существует следующий анекдот. Англичанин после кораблекрушения попал на необитаемый остров. Спустя несколько лет его разыскали. Спасатели удивились, увидев на острове три избушки, ведь человек-то один. Англичанин пояснил: в первом доме я живу; второй – это мой клуб, где я провожу свободное время; а третий – это клуб, это клуб, который я игнорирую.

Кстати, к старым домам оригинальной архитектуры англичане испытывают особое почтение. Причем старым считается дом, если ему не менее ста лет. В Англии насчитывается сотни тысяч домов, сооруженных в XIV-XVIII веках. Они разбросаны по всей стране. Многие из них очень красивы. И все они стоят намного дороже современных зданий.

Соседство старого с новым – особая черта жизни англичан. Выше отмечалось, что при всем своем консерватизме, англичане вполне современны, а во многом даже пионеры. Соседство старого с новым вполне уживается в английской действительности.

В Англии ничто не приходит в упадок, ничто не отживает свой срок. Рядом с преданиями теснятся нововведения. Около старины размещается новое, и даже модерн.

Прагматизм как национальная английская черта проявляется в ориентации на дело и действие, а также жизненный здравый смысл. Английский деловой прагматизм состоит из делового азарта, исключительной честности и нелюбви к умозрительным проектам.

Деловой азарт англичан не выливается в погоню за деньгами. Бизнес они рассматривают на манер увлекательной, творческой игры, спортивного состязания. Хороший результат воспринимается как заслуженный приз победителю. Конечно, английские бизнесмены и менеджеры заботятся о хорошем состоянии дела, достижению высокой прибыли. Однако сам процесс для них не менее важен, чем результат.

Английский азарт по-своему прагматичен. Он не имеет ничего общего с авантюризмом. Он позволяет получить удовлетворение от самого состязательного процесса с партнерами, конкурентами, обстоятельствами, преградами. Поэтому даже проигрыш не воспринимается как трагедия.

На деловых переговорах позиция англичан, как правило, жесткая. Обсуждение ведется с привлечением большого фактического, справочного и статистического материала. Тщательно анализируется каждый пункт договора или контракта. Обычно обсуждается не только конкретный проект, но и перспективы дальнейшего сотрудничества.

Нелюбовь к умозрительным проектам, за которыми не стоит реальное дело, существенно отличает английский прагматизм. Вместо фантазий и голых рассуждений англичане скорее готовы начать что-то делать, и практически решать возникающие по ходу дела проблемы.

Среди важных черт английского характера – не атаковать проблему в лоб. Ее лучше, что называется, "обтекать" в попытке нащупать решение, вскрывая разные составляющие проблемы. Поэтому и тонкие многоходовые комбинации, и прогнозные варианты – явно не стихия англичан.

Английские бизнесмены и менеджеры обычно не могут подняться до высочайшего уровня анализа долгосрочных перспектив. Как правило, они проявляют напористость, когда речь идет о сиюминутной выгоде. Им импонируют сделки, приносящие быструю прибыль. Англичане очень неохотно идут на расходы, отдача от которых будет лишь через пять-десять лет. Английские бизнесмены с оглаской относятся абстрактным проектам, за которыми плохо просматривается практическая сторона.

Подытоживая прагматизм по-английски, можно отметить важный деловой подход. Попытки завоевать расположение англичан посредством искусно выстроенных хитроумных планов и проектов, их детальной проработкой на бумаге, мало эффективны. Гораздо уместнее будет демонстрация в действии своих деловых качеств как партнера.

Скрытый этноцентризм выделен нами в качестве третьего делового стереотипа англичан. Он может быть представлен в виде трех взаимосвязанных *элементов*: гордость за свое; уважение к чужому; сочетание своего и чужого.

Гордость за свое граничит у англичан с тщеславием. Они уверены, что в их отечестве все идет лучше, чем у других. Поэтому на иностранцев они нередко смотрят с высокомерием, и даже с сожалением.

Тщеславие и завышенное самомнение развились у англичан вследствие отсутствия общительности. Часто из-за незнания и невозможности сравнить, англичане преувеличивают свои успехи и достижения.

Уважение к чужому, непохожему связано с тактичностью и корректностью в английском национальном характере. Право собеседника или партнера на свою точку зрения соответствует чувству собственного достоинства англичан.

Учтивость англичан требует от них внимательно выслушать чужое мнение, даже если они с ним в корне не согласны. Англичанин останется невозмутим и терпелив, не высказывая никаких возражений.

Иностранец привыкший считать, что "молчание – знак согласия", часто ошибочно полагает, что убедил англичанина в своей правоте. Когда же перед молчаливым англичанином вопрос ставится конкретно и открыто: "Да или нет?", "Вы за или против?", - происходит непонятное. Он начинает неторопливо раскуривать свою трубку или переводит разговор на другую тему.

Сочетание своего и чужого – важный элемент в скрытом этноцентризме англичан. Взаимодействия с другими нациями в бизнесе или менеджменте, англичане умеют быть гибкими. Первое, не навязывать своего мнения там, где нет серьезной необходимости. Второе, умело использовать чужой опыт, доказавший свою эффективность.

Так, Англия накопила огромный опыт управления в своих бывших колониях. Английские колониальные администрации считались самыми эффективными в мире. И вполне заслуженно. Небольшое число чиновников и военных ухитрились обеспечивать успешное управление и порядок на огромных территориях. Это достигалось за счет сочетания английского опыта с местными традициями, с широким использованием национальных кадров.

Итак, международному менеджеру есть чему поучиться у англичан. Это, прежде всего умение вести дела в разных странах, воспринимать и адаптировать чужую культуру в интересах успешного бизнеса и эффективного менеджмента. Это также умение грамотно строить отношения с местным населением и властями.

Франция

Французы – одна из старейших и самобытных наций на европейском континенте. Исторически сложилось так, что на протяжении двух веков Франция была самой близкой для России европейской страной.

Во Франции на относительно небольшой территории соседствует много контрастов: в природе севера и юга, в характерах и темпераменте людей.

Средиземноморский юг отмечает буйство красок – голубизна неба, синева моря, золото солнца, красноватая охра каменистой земли. Под стать яркой природе и темперамент людей. Они экспансивны, разговорчивы, эмоциональны.

Однако при этом почти в каждом южанине уживаются наивное с лукавым, хвастливое с глубоким, вспыльчивое с вдумчивым.

Природа севера совершенно иная. Переменчивое перламутровое небо, часто затянутое низкими дождливыми облаками. Сырой прохладный ветер дует со свинцовых вод Атлантики. Над влажными зелеными пастбищами стелются полосы утреннего тумана. Французы-северяне менее экспансивны и мало общительны. Зато они основательнее, солиднее в делах, надежнее и вернее в дружбе.

Природные различия между севером и югом связаны с их историческими судьбами. Юг страны вырос из римской Галлии, тяготея к античной культуре соседних Италии и Испании. Римские источники рисуют галлов смелыми, но безрассудными, сообразительными, но тщеславными, общительными, но недисциплинированными.

Северяне ведут свое происхождение от германцев, франков, вестготов, кельтов и многих других, кто упорно сопротивлялся владычеству Рима. Более того, они в конце концов сокрушили Римскую империю. Именно север стал собирать французские земли вокруг будущей столицы – Парижа.

Наверное, характер французов столь противоречив потому, что он вобрал в себя, хотя и по-разному, черты уроженцев всех провинций страны. Однако этнические особенности нации сохраняются, не смешиваясь. На севере преобладает классический тип высоких, худощавых и голубоглазых блондинов. На юге чаще встречаются низкорослые, коренастые, смуглые брюнеты.

Французские национальные деловые стереотипы таковы:

- любовь к гармонии и красоте;
- нелюбовь к компромиссам;
- раскованность в неофициальной обстановке.

Любовь к гармонии и красоте в делах проявляется в трех *элементах*: интеллект и креативность; выстраивание логичных стройных программ бизнеса; ораторское искусство.

Интеллект и креативность французских бизнесменов и менеджеров ярко проявляется в их деловой активности. Они соединяют тонкость наблюдений с особым даром ячной убедительности. Разъяснение французом даже сложной проблемы обычно четко и понятно.

Средний француз, как правило, уверен в своем интеллектуальном превосходстве. Такое мнение основано на убеждении в преимуществах своей культуры. Иногда это даже переходит в пренебрежение к "варварам" – представителям других стран.

Английский дипломат Г.Николсон так писал о французах: "Их восхитительная интеллектуальная целостность дает им повод считать неискренними все путанные высказывания менее ясных умов, и они часто проявляют раздражение и высокомерие в то время, когда необходимо лишь быть немного более снисходительными".

Французы гордятся своим интеллектом и креативностью. Иногда это проявляется даже в нескромных формах.

"Скромную" самооценку французов можно проиллюстрировать словами из песенки Мэри Поппинс из одноименной сказки:

"Ах, какое блаженство
Знать, что ты – совершенство!"

Интеллект француза – это не ум шахматиста, который "просчитывает" ситуацию на много ходов вперед, и выбирает единственно верное решение в данный момент. Нет. У них интеллект искрометный, легкий, сродни искусству. Он облекается в яркие краски, образные выражения, живые картины. Мышление и речь французов нестандартны и креативны.

Выстраивание логичных стройных программ бизнеса является существенной отличительной чертой деловых французов. Практика показывает, что ни одна европейская нация не занимается построением высокосовершенных планов и программ так истово, как французы.

Некоторые исследователи ставят вопрос еще шире. По их мнению, сам процесс познания, выстраивания совершенной логической схемы, достижение красоты и гармонии – это для французов главное в бизнесе и менеджменте. Это их стихия. в которой природные французы чувствуют себя как "рыба в воде".

Французские бизнесмены и менеджеры весьма тщательно готовятся к деловым переговорам. Они заранее изучают все аспекты и детали предстоящей сделки, просчитывают все возможные преимущества и недостатки.

Во избежание неожиданностей на переговорах или заключении сделок, французы практикуют предварительные встречи и консультации. К решающему этапу деловых контактов они четко вырабатывают определенную позицию. Последняя затем активно отстаивается всеми возможными способами.

Создание подробных схем реализации проектов является продолжением любви к логике. Глубокая "проработка" деталей, выстраивание подробного алгоритма реализации с разъяснением причинно-следственных связей также доставляет отдельное наслаждение деловым французам.

Подробная регламентация выступает третьей гранью (элементом) стереотипа нелюбви к компромиссам. "Стройные логические схемы" то и дело наталкиваются на "нелогичную действительность". Искать же решения "по месту" претит по национальному характеру французов. Поэтому, чтобы не погрязнуть в бесконечных разборках и спорах, французы создали и развивают гигантскую регламентирующую систему. Последняя включает правила, инструкции, законы, подзаконные акты, официально утвержденные установки.

По мнению юристов, система французского законодательства – одна из самых громоздких в мире. В ней прописаны все нюансы. Это касается, в том числе и экономики, и бизнеса. Стремление создать "закон и порядок" на все случаи жизни требует от французов колоссальных усилий, особенно с учетом динамики жизни.

Ораторское искусство считается наиболее французским из всех искусств. Среди левых и правых, бизнесменов и менеджеров умение говорить является инструментом политического и делового успеха. Это орудие борьбы и атрибут праздника, которое чередует дозированную серьезность и эмоции.

Для французов умение говорить – необходимое условие в любом виде деятельности, а тем более в бизнесе и менеджменте. Причем форма сказанного у них является не менее важной, чем само содержание. Французов часто убеждает не тот, факт, кто прав, а кто лучше говорит.

Специфической особенностью французского красноречия является не только слабость к красивой фразе. Здесь и склонность к преувеличению, ярким эпитетам, броским сравнениям, превосходным степеням. Предмет разговора в устах француза часто весьма отличается от реальности.

Многие, в частности англичане, часто упрекают французов в напыщенности, позерстве, а то и обмане. Однако эти претензии не совсем уместны. Сами французы никоим образом не понимают все сказанное ими на людях буквально. Поэтому надо знать Французов, и слушая их, делать "поправку на красоту".

Слово у французов не только предшествует делу. Оно всегда сопровождает его. А иногда даже и заменяет.

Все сказанное о любви французов к гармонии и красоте, несомненно, положительно. Однако эта "медаль" во французских деловых кругах имеет и свою

оборотную сторону. Об этом пойдет речь сейчас, при рассмотрении второго национального стереотипа.

Нелюбовь к компромиссам является вторым французским деловым стереотипом. Он проявляется в трех *элементах*: склонность к спорам; недопущение ломки схем; подробная регламентация.

Жесткое отстаивание своей позиции, склонность к спорам и даже к конфликтам проявляется при решении самых разных проблем. Очевидно, это вытекает из первого (базового) национального стереотипа. Действительно, любой поиск компромисса означает признание того, что высокоинтеллектуальный француз в чем-то все-таки неправ. Значит, его "элегантное" предложение требует корректировки?! Француз не может это принять, поэтому активно бросается в спор. Он настолько убежден в своей правоте, что готов пойти на конфликт.

Резкое изменение позиции партнера на переговорах также негативно воспринимается французами. Они не хотят корректировок и компромиссов. Поэтому с ними следует придерживаться заранее согласованной линии.

Иногда французские бизнесмены вообще избирают конфронтационный стиль ведения переговоров. За счет жесткого напора они изначально стремятся навязать партнеру выгодные для себя условия. Однако жесткость в этом случае не переходит в грубость. В любой ситуации французы сохраняют свойственные им вежливость и учтивость.

Российские бизнесмены, работающие с французами, нередко жалуются не только на несговорчивость, но и буквально скупость своих партнеров. Однако более детальный анализ показывает: причины французской прижимистости в другом. Французы любят хорошо отработанные, с сильной логикой и обоснованием, детализированные проекты. А российские бизнесмены и менеджеры склонны набрасывать очень схематичные (если не сказать - формальные) бизнес-планы. Они затем уточняются и дорабатываются по ходу. А это совершенно неприемлемо для французского стереотипа.

Недопущение ломки схем как элемент третьего стереотипа перекликается с предыдущим элементом. Разработанная французом схема воспринимается им как строго логичная и цельная. Он считает ее абсолютно эффективной и способной принести "красивый результат".

Русская народная поговорка по этому поводу гласит: "Гладко было на бумаге, да забыли про овраги, а по ним ходить".

Однако посягательство на внесение в схему изменений воспринимается автором-французом весьма отрицательно. Это присутствует даже в том случае, когда жизнь настоятельно требует коррективы. Француз с упорством, достойным лучшего применения, будет настаивать на неприкосновенности "красивой схемы".

Сравним: прагматик-англичанин, не атакующий проблемы в лоб, изначально настроен на компромисс. В зависимости от обстоятельств и их динамики, он стремится к поиску некоего конкретного решения, которое необходимо в данный момент и в сложившихся условиях.

У французов постоянный конфликт между планом и жизнью настолько актуален, что выливается в общенациональную проблему. Тому, как она решается, посвящен следующий (третий) элемент рассматриваемого французского делового стереотипа.

Скупозное соблюдение разработанных схем является для французов "священной коровой". Но именно это часто и создает проблемы. Когда между схемой и реальностью появляются небольшие расхождения, француз делает вид, что их не замечает. Он продолжает пунктуально выполнять схему – и расхождение нарастает, впоследствии образуя уже серьезную проблему.

А ведь небольшая своевременная коррекция могла все уладить. Но француз не смог посягнуть на изменение в плане-схеме, пусть даже незначительное.

Робость в практических делах как национальная черта как бы уравнивает достоинства первого стереотипа. При всей детальной разработанности схемы реализации, практика ее осуществления для французов часто выливается в проблему. Робость проявляется в долгом переходе от планов к делам; скрупулезном соблюдении разработанных схем; страхе перед непредвиденными препятствиями.

Долгий переход от планов к делам связан со своего рода психологической боязнью французов, что вдруг что-то не учтено. И что делать, если что-либо пойдет не так? Поэтому снова и снова надо перепроверять и дорабатывать схемы, откладывая начало практической деятельности.

Этот феномен французских бизнесменов и менеджеров имеет интересное объяснение. Действительность во многом аналогична и нередко иррациональна, плохо укладывается в гармоничные логические схемы. Жизнь часто требует оперативных критичных решений. Все это категорически выпадает из французского национального характера. Поэтому практическая реализация проектов столь малопривлекательна для французов.

Французы не всегда пунктуальны. Так, они нередко опаздывают к началу переговоров. Это не считается у них большим грехом. Среди французских бизнесменов и менеджеров действует правило: чем выше статус договаривающейся стороны, тем позже она является на переговоры.

Страх перед непредвиденными препятствиями болезненно отражается на делах французов. Форс-мажорные, и даже менее сильные обстоятельства буквально "выбивают из седла" французских бизнесменов и менеджеров, вызывая у них настоящую панику. В таких ситуациях им чрезвычайно важна помощь зарубежного партнера.

Если сравнить сказанное с соответствующими чертами английских стереотипов, то бросается в глаза огромная разница. Без преувеличения можно сказать, что в данном контексте – это нации-антиподы.

В деловом мире Франции большую роль играют личные связи между людьми. Французы не хотят неожиданностей. Поэтому новые контакты между фирмами и деловыми людьми завязываются через посредников. Обычно это хорошо знакомые бизнес-партнеры либо родственники. Вообще французы придают большое значение человеческому фактору.

Французы следят за тем, чтобы статус договаривающихся сторон был равным. Только в этом случае стороны могут нести одинаковую ответственность за принятие на себя обязательства. Бизнесмены и менеджеры всегда настаивают на предельной точности формулировок соглашения, не допускающей никаких разночтений.

Раскованность в неофициальной обстановке как третий французский стереотип является своего рода компенсацией официальных строгостей. Данный стереотип проявляется в трех *элементах* свобода от условностей в неформальной среде; живость характера и эмоциональность; юмор и находчивость.

Свобода от условностей в неформальной среде – действительно своеобразный "эффект компенсации" за строгое соблюдение официальных схем. Пожалуй, никто так не раскован и естественен на отдыхе, в личной и семейной жизни. Складывается впечатление, что в кругу друзей и близких французы получают своего рода вознаграждение за терпеливость к строгостям в деловой и официальной жизни.

Присущее французам стремление к красоте и совершенству проявляется в свободное время нередко в самых причудливых формах. Иногда это буквально шокирует иностранцев. Правда, эксцентричные выходки французов смягчаются их природным изяществом, тактом, высокой культурой общения.

На неофициальную встречу французы склонны прийти в настолько вольной одежде, что способны буквально шокировать окружающих.

Живость характера и эмоциональность свойственна подавляющему большинству французов, а среди южан – практически всем.

В характере француза индивидуализм постоянно борется с общительностью. Французы достаточно общительны, но не фамильярны, весьма эмоциональны, но не развязны.

Французам в высшей степени присуща потребность в самовыражении. Они буквально обладают страстью постоянно судить других.

В то же время они чувствительны к чужому мнению о себе.

Француз охотно будет сетовать на обстоятельства, власти, соседей, родственников. Он будет критиковать и высмеивать знакомых. Однако даже самому близкому человеку не станет изливать душу, говоря о себе самом. Он старается очертить вокруг себя некий невидимый круг, за который нет входа никому.

Любвеобильность французов общеизвестна. Она давно стала объектом веселых рассказов и анекдотов. Действительно, французы – люди увлекающиеся. При этом они быстро остывают и вскоре переключаются на новый объект страсти.

Следует признать, что французы – пылкие и интересные кавалеры. Они умеют окружить свою даму вниманием, восхищением. Они умеют создать сказочную обстановку, удивить необычными знаками внимания. Французские женщины ценят настойчивые и оригинальные ухаживания.

Юмор и находчивость – неотъемлемые черты французского национального характера. Умение привлечь внимание, убедить либо дать отпор основывается у французов не столько на солидности и основательности, сколько на остроумии и юморе.

Шутка может быть всякой – и добродушной, и грустной, и злой. Французский юмор чаще относится к последней категории. Насмешников среди французов очень много.

Оноре де Бальзак назвал Францию страной насмешек. Поводом для шутки здесь может стать что угодно: фраза, жест, поза. По мнению французов – забавно абсолютно все. Ироничной является уже сама французская манера говорить. Это как бы постоянное пикирование с собеседником, подзадоривание и провоцирование его.

Иностранцы нередко с обидой воспринимают французскую манеру задевать и высмеивать окружающих. Часто это воспринимается как стремление насмешников показать свое превосходство. Однако это не так. Насмешливость французов – всего лишь своеобразная реакция самозащиты. Вроде колющих иголок у ежика. Просто французы сами боятся попасть в смешное положение, поэтому задевают других. Не следует на это обижаться, тем более – выстраивая с французами деловые отношения.

В целом, говоря о французском национальном характере и стиле делового общения, следует особо подчеркнуть их большое разнообразие. Это проявляется в деловом поведении, образе мышления, восприятии партнеров, характере взаимодействия. Поэтому не следует абсолютизировать предварительно составленное мнение о своем партнере. С французами надо быть внимательным и гибким.

Германия

Населявшие территорию нынешней Германии с античных времен немецкие племена издавна были известны под общим названием "германцы". Они входят в состав индоевропейской языковой семьи. До конца 1 века германцы находились под владычеством Римской империи.

Римский историк Тацит описывал германцев как людей высокого роста, крепкого сложения, белокурых и голубоглазых. Говорили они на нескольких языках: готском, верхненемецком, датском, голландском, шведском, английском и других.

По темпераменту немцев можно отнести к флегматикам. Им присущи рассудительность и упорство при достижении цели. Они способны стойко переносить возникающие на пути трудности.

В остроумии и художественном вкусе немцы несколько уступают англичанам, французам и итальянцам. В обиходе характерной чертой немцев является скромность.

Немцы любознательны и прилежно учатся. В науках они часто выступают первооткрывателями. Хотя их результаты впоследствии часто с шумом используют другие.

Немцы обычно сосредоточенно молчаливы и важно степенны. Нередко они меланхоличны и суровы. Они лишены той живости и восприимчивости, которая отмечает французов.

К негативным сторонам немецкого национального характера можно отнести склонность к подражанию, невысокое мнение о своей оригинальности, в отличие, например, от англичан.

Немцы далеки от жажды перемен. Они, как правило, лояльны к существующим порядкам.

Дети у немцев не пользуются особыми привилегиями. Чаще они воспитываются в строгости. Ключ к пониманию такого отношения в том, что дети до поры до времени не испытывают влечения к порядку. Это раздражает взрослых. Порядок внедряется силой, нередко даже слишком строго. Вырастая, бывшие дети становятся "нормальными взрослыми". И они воспитывают любовь к порядку уже своих детей теми же методами.

Вопреки некоторым установившимся мнениям, чувство юмора у немцев достаточно развито. Правда, их юмор не назовешь тонким и искрящимся, как, например, у французов. Немецкий юмор, хотя и довольно разнообразен, все-таки скорее тяготеет к кулачному бою. Причем объектом его могут женщины и старики, гости и хозяева.

Типичный пример немецкого юмора – муж говорит жене: "Марта, поставь бутылку пива в ноги деду, пусть оно охладится".

Значительную часть лучшего вечернего телевизионного времени занимает такой юмор, который точнее было бы назвать глупым смехом. Это обыгрывание околотуалетных тем, сидение на тортах либо бросание ими в лицо. Это наворачивание дурацких невероятностей и абсурда, причем как в действиях, так и на словах. Излюбленным объектом народного юмора постоянно служит немецкий чиновник.

Немецкие национальные деловые стереотипы таковы:

- аккуратность;
- авторитет государства;
- индивидуальность жизненного стиля.

Аккуратность по-немецки можно определить в трех элементах: ответственность, порядок и бережливость. В своей аккуратности немцы нередко доходят до чрезмерности.

Например, в связи с переходом на летнее время нужно в два часа ночи перевести стрелки часов на один час вперед. Аккуратный немец сделает это именно в два часа ночи, а не накануне вечером либо утром следующего дня.

Порядок во всем можно назвать главной отличительной чертой немецкого национального характера. Порядок ("орднунг") – прежде всего.

Немец никогда не поедет на желтый свет светофора, и не перейдет улицу на красный. По обеим сторонам улицы замирают толпы людей в ожидании "зеленого" разрешения. Причем это будет и тогда, когда поблизости нет никаких машин.

Немецкие дворники тщательно следят за порядком на вверенной им территории. Они подметают, подстригают, моют, вывозят, ремонтируют... Никакого, даже малейшего, нарушения порядка быть не должно.

У любого немецкого бизнесмена и менеджера обязателен строгий порядок в делах, бумагах, на рабочем месте. В конце любого действия или рабочего дня все убрано, разложено по местам, пронумеровано и подшито.

В немецких офисах и на улицах царит стерильная чистота. Моющие средства занимают видное место в рекламе.

Так, если в доме кто-то бросил в мусоропровод кухонные отходы не в целлофановом пакете – это вопиющее нарушение правил общежития. Более того, этот пакет должен быть непременно завязанным. Подозрение на подобные нарушения обычно падает на того жильца дома, который менее опрятно одет, у которого обувь не всегда вычищена.

Жизненный порядок и соблюдение правил у немцев доведены до педантизма. Если чего-то нельзя, то немцам и в голову не придет это делать.

По немецким городским автобусам можно проверять часы. На дощечках под стеклом на каждой остановке вывешено расписание с указанием времени в минутах.

Бережливость немцев столь высока, что граничит со скупостью.

Денежные приходы и расходы немецкой семьи тщательно фиксируются в специальных книгах. Постоянному анализу приходов-расходов уделяется серьезное внимание. На будущее приходы-расходы детально планируются. Деньги у немцев не разбросаны по карманам. Те, что покрупнее, хранятся в бумажниках. Мелкие деньги – в маленьких кошельках.

Если немец выделил себе на отдых, на вечер, например, 20 евро, значит ровно столько и потратит. Ни центом больше или меньше.

Немецкие бизнесмены и менеджеры проявляют высокую бережливость в деловых сделках. Они тщательно считают финансовую часть, ни в коем случае не довольствуясь укрупненными оценками.

Трудовая и деловая культура немцев заслуживает всяческих похвал. Это важная национальная деловая черта. Он слагается из прилежания, конструктивных деловых отношений и рационализма.

Прилежание по-немецки означает, что любую работу, за которую взялся немец, он будет делать добросовестно и тщательно. Причем практически не имеет значения, нравится ему эта работа или нет.

При заключении сделок немцы точно выполняют все принятые на себя обязательства. Того же они требуют и от партнеров.

В делах немцы методичны и педантичны. Все выполняется строго в соответствии с буквой договоров и контрактов. За любые отклонения они настаивают на включение в договора жестких санкций.

Во время переговоров немцы пунктуальны во всем: от времени прибытия, до формулировки текстов соглашения по пунктам. Непунктуальность партнеров воспринимается ими настолько отрицательно, что может сорвать сделку. Немцы убеждены: если партнер не может вовремя прибыть на переговоры, от него бесполезно ожидать точного соблюдения договоренностей.

Конструктивные деловые отношения являются характерной чертой немецких бизнесменов и менеджеров.

Для установления зарубежных деловых отношений немцы активно используют принятую в Германии практику налаживания контактов через агентские и посреднические фирмы. Последние несут ответственность за то, кого они рекомендуют в партнеры. Высокий профессионализм и безусловное выполнение обязательств, считается у немцев залогом налаживания долгосрочных партнерских отношений.

Во время переговоров немцы ведут себя официально и профессионально. Если переговоры идут на их территории, они обеспечивают хорошие условия для работы.

В ходе переговоров немцы могут быть строгими, и даже жесткими. Но это конструктивная строгость. Они предъявляют ее, прежде всего себе, а затем партнеру. Это воспринимается ими как залог серьезности намерений.

Обращаются немцы в официальной обстановке не по имени, а по фамилии. Перед фамилией следует титул, звание или должность, например "доктор Шмидт". Если звания нет, его заменяет слово "господин".

Немцы достаточно строги в официальной одежде. Основной ее вид – деловой костюм. Они обращают внимание и на выбор обуви. Предпочтение отдается классической обуви, причем как мужчинами, так и женщинами.

Немцы могут в ходе переговоров несколько снизить официоз. Например, пригласить партнеров в ресторан. Но при этом вполне вероятно, что оплатить счета будет предложено раздельно. Кроме того, на таких обедах и ужинах немцы имеют запретные темы. Они не станут говорить ни о своей военной истории, ни о политике. Приглашение деловых партнеров домой в Германии не принято. Если приглашение все же последовало, то принято приносить хозяйке цветы. Уместны недорогие сувениры.

Рационализм отмечает все действия деловых немцев. Романтические либо авантюристические деловые отношения им чужды.

Рационализм пронизывает всю жизнь немцев. Немецкие дома, как правило имеют гаражи, большей частью подземные. Часто это огромные многоэтажные пространства с десятками и даже сотнями машин. В домах все предусмотрено для жизни. В хорошо проветриваемых подвальных помещениях установлены стиральные машины, используемые за плату. В общих помещениях свет не горит постоянно. Все выключатели снабжены реле времени, и отключаются автоматически. Все двери имеют амортизирующие пружины на закрывание и многое другое.

Авторитет государства в глазах немцев очень высок. Даже если с чем-то не согласны, требования и указания государственных структур выполняются беспрекословно. Авторитет государства как национальный стереотип связан у немцев с тремя *элементами*: власть отца семейства; статус государственного чиновника; коллективизм в работе.

Власть отца семейства возникла и развивалась у немцев исторически. Гражданин Германии воспринимает государственную власть над ним наподобие отеческой.

Издrevле семья германца всецело держалась на авторитете и власти его главы. С детства германцы приучали свое тело к труду, мнениям, подчинению. Женщины всегда находились под опекой: сначала главы семейства, а затем супруга.

Хотя следует отметить, что власть главы семейства опиралась не на силу, а авторитет. Положение женщины в семье было подчиненным, но почетным. Мужья решали вопросы войны и мира, охоты и жизнеобеспечения. В доме же полной хозяйкой была жена. Муж не претендовал на ее функции. Свободные германцы по законам не могли подвергаться телесным наказаниям. На них мог быть наложен лишь денежный штраф.

Идея авторитета главы, лидера прочно вошла в немецкий менталитет. На уровне семьи немцы признают авторитет ее главы. На уровне предприятия немцы почитают топ-менеджеров и хозяев. На уровне страны авторитет естественным образом признается за правительством (канцлером и президентом) и другими органами государственного управления.

Кстати, владельцы фирм и топ-менеджеры осознают свою ответственность перед наемными работниками и подчиненными. Они стремятся соответствовать тому авторитету, который сопровождает их статус и должности благодаря национальному характеру.

Высокий статус государственного чиновника в Германии очень высок. Они представляют собой привилегированную часть населения.

Госчиновники торжественно принимают присягу. Их ряды – это элита общества. Даже если они выполняют ту же работу, что и служащие за соседним столом, не имеющие статуса госчиновника.

Меняются режимы и правящие партии, канцлеры и президенты, а чиновники сохраняют свои места. Представители этой касты пользуются неслыханными льготами. Их нельзя уволить, вернее, сделать это крайне сложно. У них высокая зарплата. Госчиновники гордятся своим статусом.

Институт чиновничества создан Фридрихом Вильгельмом I в начале XVIII века. В современных государственных органах управления соседствует должности политиков и профессионалов. Министр-политик, который назначается политической партией, выигравшей выборы. Первый заместитель министра гос. секретарь – профессионал, не участвующий в политике. Он сохраняет свое место, независимо от того, кто победил на выборах. Остальные зам. министры тоже представляют либо политиков, либо профессионалов. Аппарат министерства на 90% состоит из профессионалов. Профессионалы защищают отрасль от того, чтобы политики не "наломали дров", то есть не наделали грубых ошибок.

К категории чиновников в современной Германии относят тех, кто олицетворяет закон, определяет характер жизни, влияет на образ мыслей людей. Это правовые служащие, налоговые инспекторы, полиция, работники почты и транспорта, преподаватели вузов и школьные учителя. Чиновникам не разрешается бастовать.

"Сделать карьеру" для многих немцев означает пробиться в чиновники. Это значит обеспечить себя на всю жизнь. А супруг чиновника пользуется льготами даже после его смерти.

Ответственность немцев распространяется на любое действие, на каждый метр территории страны. Практически в случае любой неприятности немцы моментально устанавливают виновного. Это либо тот, кто должен был сформулировать правило и предупредить, либо сам пострадавший, который не внял предупреждению.

Так, если дорога не убрана, или имеет колдобины, и прохожий упал и сломал ногу, он имеет право подать в суд за денежной компенсацией. Ответчиком будет прилегающее к данному месту дороги учреждение или хозяин частного дома. Но если хозяева вывесили объявление типа "Зимой дороги не очищаются и не посыпаются солью", то тем самым они сняли с себя ответственность.

Коллективизм в работе – существенная отличительная черта немцев. Ни один народ не действует так сообща, не любит так двигаться массами, как немцы.

Это свойство нации можно наблюдать везде и во всем. Немцы с большим успехом работают сообща в поле, на предприятиях, в учреждениях. И что удивительно, они выполняют всякую работу быстрее, чем это сделали бы их соседи. При этом немцы одинаково аккуратно трудятся как в начале, так и в конце работы.

Индивидуальность жизненного стиля немцев часто необычна, и оригинальна. Этот национальный стереотип проявляется в трех *элементах*: жизненное пространство; совместный отдых; специфика восприятия мира.

Личное жизненное пространство немцы воспринимают как продолжение своего собственного "я". Они согласны пойти на все, чтобы сохранить за собой окружающее жизненное пространство.

К примеру, в конце Второй мировой войны немецких военнопленных приходилось размещать под открытым небом. При этом каждый солдат из подручных средств старался соорудить себе хоть крохотное жилье. Они даже не пытались объединить усилия для того, чтобы построить более удобное и просторное помещение для совместного проживания.

Немцы стремятся закрыть от посторонних свое жизненное пространство. Это оказало влияние и на немецкую архитектуру. Немецкие дома с балконами сооружают так, чтобы обеспечить уединение для их хозяев.

В общественных и частных домах Германии часто устанавливают двойные двери. Это делается для того, чтобы создать усиленную звукоизоляцию.

В офисах, в отличие от американцев, немцы держат двери закрытыми. Это совсем не значит, что они уклоняются от контактов. Просто, в немецком понимании, открытая дверь – это беспорядок.

Закрытая дверь обеспечивает для немцев своеобразную защитную границу. Иначе они невольно как бы вторгаются в жизнь друг друга. Немцы убеждены, что без дверей они постоянно находились бы в пределах досягаемости других. Это вызвало бы ненужные напряжения в отношениях и ссоры.

В учреждениях и общественных зданиях они свято соблюдают указатели "Служебный вход" или "Вход запрещен". Они никогда не позволят себе пройти без очереди, а будут терпеливо дожидаться.

При общении немцы строго чтут допустимое пространство до собеседника. Приближение через эту незримую границу тут же вызывает у них дискомфорт.

В офисе расположение стульев продумано и зафиксировано. Их не принято перемещать. Поэтому стулья делаются массивными и тяжелыми, чтобы у посетителей не было соблазна их двигать.

Совместный отдых, от ресторана до природы, в Германии весьма распространен. К выезду на природу немцы тщательно готовятся. Одеваются легко, с собой берут складные столики и стулья, гриль и пиво. И никакого алкоголя.

Вообще, жизнь немцев невозможно представить без пива. В расчете на душу населения они пьют его больше всех в мире. Пиво в Германии – много разновидностей. От безалкогольных сортов до хмельных.

Кроме пива, у немцев популярны виноградные вина. В Германии наиболее популярны белые вина. Каждая местность (земля) создает свои виды вин: реймские, мозельские, "франкенвайн" и другие.

Подвыпившие немцы любят, взявшись за руки, раскачиваться из стороны в сторону, сидя за столом, и петь. При этом пьяные немцы на улицах – большая редкость.

Особую любовь немцы питают к трем вещам – к животным, музыке, цветам. Немецкий палисадник напоминает своеобразный ботанический микросад. Цветов здесь особенно много. По воскресеньям цветы можно купить даже в специальных автоматах.

Что же касается музыки, то немцы ее большие любители. История Германии украшена именами выдающихся композиторов – Бетховена, Баха, Вагнера, Вебера и других.

Почти половина немецких семей держит домашних животных. Наиболее популярны собаки и кошки. Для них существуют не только специальные магазины, но даже отели. В последние хозяева сдают своих питомцев на период отдыха. В Германии четвероногие даже имеют право на льготный месячный билет для проезда в дальнем транспорте. Кстати, дети такой льготы не имеют.

Самый веселый и своеобразный праздник немцев – карнавал. Он проходит под девизом: "Оставим заботы на завтра, поделимся радостью".

Кстати, предшествующая началу карнавала ночь не имеет себе подобных. Женщины имеют право провести ее по собственному усмотрению. За это их никто не осудит. Любой мужчина может быть расцелован на улице незнакомой женщиной. Его галстук может быть срезан ножницами и брошен как трофей в корзинку, висящую на руке победительницы.

Специфика восприятия мира у немцев весьма любопытна. В средствах массовой информации мир изображается как криминальное шоу. Из тысячи событий и новостей на передний план выдвигаются самые скандальные и жестокие.

Психологически немцы хорошо усвоили, что на людей сильнее действует негативные известия. Отсюда и упор в подаче информации. Обращение с передачами и публикациями весьма вольное. СМИ являются скорее не отражателями реальных

событий, а любых новостей и слухов. Если что не подтвердилось – не беда. В следующем выпуске можно дать новую версию.

Газета может вынести в заголовок, написанный аршинными буквами, любой абсурд, немыслимые обвинения, дикую клевету. Такой заголовок обычно сопровождается вопросительным знаком. Следовательно, газета, моя, ничего не утверждает. Она, вроде бы, наоборот, проверяет слух и таким образом борется за истину. Фактически же подозрения, которыми газета сознательно награждает свою очередную жертву, могут долго сопровождать заведомо невинного человека. Иногда такое "клеймо" сохраняется за ним на всю оставшуюся жизнь.

Некоторые немецкие газеты буквально являются энциклопедиями темных сторон жизни. Они подробно учат, как можно незаметно обманывать своего супруга. Или дает рекомендации по махинациям, способным принести деньги и славу. И тому подобно.

Однако к чести немцев следует отметить, что указанную специфику восприятия мира они не переносят на деловые отношения. Их деловой мир – это вовсе не шоу, а вполне взвешенное и реальное явление с разумными и прагматичными подходами.

Италия

Италия является наследником Античного Рима и великой Римской империи. Созданная римлянами цивилизация сыграла огромную роль в духовном и политическом развитии не только итальянцев, но и других европейских народов.

Природа Италии разнообразна и даже контрастна. Страна с трех сторон окружена водой. Морские берега то скалистые и обрывистые, то низкие и песчаные. На территории Италии много гор. Есть и потухшие, и действующие вулканы. Нередки здесь и землетрясения, порой даже с катастрофическими последствиями.

Под стать разнообразию природы и многообразию *итальянского национального характера*, который формировался в специфических исторических условиях.

Город Рим – Вечный город – возник, по преданию в 75г. до н.э. В VI-III веках до н.э. римляне завоевали все италийские и другие племена, жившие на Апеннинском полуострове и островах Сицилия, Сардиния и Корсика. Ко II веку н.э. почти все покоренные римлянами народы были ролеанизированы. Они стали говорить на латинском языке.

В последующие века происходило взаимопроникновение культур и языков. Эту тенденцию не остановил и распад Римской империи. В процессе ассимиляции стала зарождаться итальянская нация. К концу X века завершилось формирование итальянского языка.

Разнообразие современных характеров итальянцев подчеркивают многие авторы. И это несмотря на то, что Италия – страна моноэтническая. Итальянцы составляют в ней 98% населения.

Так, Лаура Ферми, жена знаменитого физика-атомщика в своей книге "Атомы у нас дома" весьма оригинальным способом описала итальянский характер: "Итальянский народ отличается необыкновенным разнообразием носов. Но если считать, что нос отражает характер, то можно с полным основанием сказать, что ни у одного народа мира нет такого разнообразия характеров, как у итальянцев".

Тем не менее, в итальянском характере можно выделить общие черты. **Итальянские национальные деловые стереотипы** таковы:

- экспрессивность;
- свободолюбие;
- высокий статус семьи.

Экспрессивность является главной чертой итальянского национального характера. Ее можно представить в совокупности трех *элементов*: темперамента; общительность; сочетании живости с твердостью.

Темперамент по-итальянски означает открытость в эмоциях. По мнению итальянцев, чувством надо отдаваться полностью, как внутренне, так и внешне. Любить или ненавидеть, радоваться или негодовать надо с полной страстью.

Так, речи итальянских адвокатов в суде страстны, пафосны, поэтичны. Они напоминают декламацию на сцене. Адвокаты выглядят сродни драматическим актерам.

Подавление эмоций итальянцы считают чем-то противоестественным. Для них это отождествляется с лицемерием.

Ораторское искусство итальянских бизнесменов и менеджеров отличается эмоциональностью и языковой выразительностью. Любые высокие слова не кажутся им высокопарными. Обсуждая рядовое бизнес-соглашение они вполне могут говорить о Родине, высокой миссии, духовных началах.

Общительность итальянцев удивляют европейцев. На улице, в общественных местах и на транспорте итальянцы говорят громко и экспрессивно. Для представителя Северной Европы это вообще кажется криком.

Во время разговора итальянцы активно жестикулируют. Слова поддерживаются живой мимикой и модуляцией голоса. Их лица очень выразительны.

Деловые итальянцы, как представители своей нации, общаются активно, эмоционально, громко. Они обычно не скрывают своих чувств, не сдерживают жестов. Переписываемые ими во время общения эмоции открыто отражаются в мимике лица.

Сочетание живости и твердости в итальянцах часто неожиданно. Казалось бы, эмоциональный человек не в состоянии долго придерживаться определенных эмоций. Но итальянцы могут.

Итальянские бизнесмены и менеджеры, при всей своей живости, имеют обычно по обсуждаемым вопросам твердое мнение. Это мнение они активно отстаивают. Однако к их чести следует подчеркнуть, что итальянцы открыты для новой информации. Если партнер приводит убедительные доводы, они способны их принять и изменить свою позицию.

Свободолюбие по праву считается вторым национальным стереотипом итальянцев. Среди них выросло много вождей и революционеров. Свободолюбие современных итальянцев можно проследить в трех *элементах*: демократизм; человечность и даже неорганизованность.

Демократизм итальянцев ярко проявляется и в деловой жизни. Они не особенно придерживаются официальностей. Даже важные деловые переговоры они могут проводить в неофициальной обстановке, например, за обедом в кафе. При этом общаться не только с партнерами, но и бурно приветствовать знакомых, случайно оказавшихся в том же зале.

Правда, при этом деловые итальянцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе.

Итальянцы не затягивают организационные решения деловых вопросов. Они охотно идут на альтернативные варианты соглашений.

У итальянцев отсутствует сложная бюрократическая процедура принятия административных решений. Как правило, для налаживания деловых связей бывает достаточно обмена официальными письмами. В письмах излагается краткая информация о фирме и указывается предмет делового интереса.

Человечность – важная черта итальянцев. Они обладают способностью понимать других и сопереживать. При этом они, при необходимости, проявляют и ум, и находчивость.

Итальянцы из провинции способны удивить вежливостью, вниманием, смышленностью. Они никогда не озадачат своей ограниченностью или черствостью.

Италия – одна из стран, где чаще других встречаются проявления добродушия и дружбы. И это несмотря на то, что итальянцы иногда бывают, вероломны и мстительны. Однако к проявлению названных отрицательных качеств их надо подтолкнуть, спровоцировать.

Неорганизованность итальянцев – это продолжение их демократизма. Эмоционально и с жаром принимаясь за дело, итальянцы создают много суеты и беспорядка.

Хотя деловые итальянцы "легки на подъем", после подписания совместных документов могут возникнуть трудности. Дальнейшие деловые контакты часто затухают из-за отсутствия желания заниматься организационно-практической работой.

Итальянцы не особенно пунктуальны. Иностранного партнера по приезду могут забыть встретить. Это совсем не означает неуважение, а лишь элементарную неорганизованность. На деловую встречу итальянцы придут, скорее всего, с опозданием.

Однако при всей своей неорганизованности и непунктуальности итальянцы достаточно надежные партнеры. Хотя и с опозданием, но взятые на себя обязательства они обычно выполняют.

Любовь к искусству присуща итальянцам исторически. Еще в Античном Риме творили великие скульпторы, художники, зодчие, поэты и писатели. Весьма популярными были театральные постановки.

Даже печально известный своей жестокостью и сумасбродством римский император Нерон (I век н.э.) слагал стихи, рисовал, играл на струнном музыкальном инструменте – кифаре и пел.

Нерон отправился в Грецию, где участвовал в конкурсах чтецов, музыкантов, певцов, и даже Олимпийских играх. Греки во всех состязаниях признавали его неизменным победителем, и присудили ему свыше ста лавровых венков. За это они получили от императора освобождение от государственных налогов.

В эпоху возрождения (XIV-XVI века) в Италии произошел невиданный расцвет искусств. Он был отблеском классической древности. Подобных высот никогда уже не удалось достигнуть позднее. В это время творил такой титан, как Леонардо да Винчи. Он прославился в веках как художник, скульптор, архитектор, изобретатель, физик. Этой эпохе принадлежат знаменитые художник Рафаэль, художник, скульптор и архитектор Микеланджело, писатели Данте, Петрарка, Боккаччо и многие другие.

Эстетичность является характерной особенностью итальянской нации. Не зря эту страну часто называют "страной муз и зодчества". Итальянскую эстетичность проявляется в чувстве прекрасного; любви к искусству; музыкальной культуре.

Чувство прекрасного у итальянцев весьма развито, и проявляется эмоционально. У них, как правило, хороший вкус, который они активно демонстрируют, причем чувственно и возвышенно.

В отличие от англичана, деловой итальянец сразу скажет, если что-то не соответствует его вкусу. Это может относиться не только к качеству товаров, но и к характеру взаимоотношений, позициям сторон, духу и букве условных соглашений.

Современная Италия соперничает с Францией в области искусства моды. Центром европейской модной одежды и стиля стал город Милан.

Мировую известность получили итальянские дома моды Версаче, Ковали, Дольче и Гобана, Труссарди, Фэнди, Джанфранко Ферре и другие.

Музыкальная культура итальянцев почитаема во всем мире. Особенно высоко ценится итальянское вокальное искусство.

Италия дала миру наибольшее число выдающихся певцов. Это Энрико Карузо, Марио дель Монако, Марио Ланца, Лучано Паваротти. Главные силы оперного пения издавна сосредоточены в театре "Ла Скала" в Милане.

Красивому пению способствует теплый морской климат и мелодичный итальянский язык. Итальянская народная музыка, старинные неаполитанские песни известны всему миру.

Любовь к песням отличает и современных итальянцев. Громкие песни на улицах можно услышать как в дневное, так и в ночное время.

Итальянские международные бизнесмены и менеджеры в программу своих деловых контактов охотно включают культурную часть – посещение театров, концертов, выставок. Популярны экскурсии по историческим местам и к памятникам древнего зодчества.

Высокий статус семьи является третьим итальянским национальным стереотипом. Можно выделить три *элемента* этого статуса: семейная закрытость; роль женщины как хранительницы домашнего очага; семейный досуг.

Семейная закрытость возникла в результате корректив, внесенных в быт итальянцев современной цивилизацией. С одной стороны, телевидение стало главным источником новостей и развлечений. А это соответствует домашнему укладу. С другой стороны, рост цен на продукты и услуги подталкивает к семейному очагу. Все это привело итальянские семьи к более замкнутому образу жизни. С точки зрения экономики денег и времени, многие предпочитают обедать и ужинать дома. А вечерние часы проводятся в кругу семьи перед телевизором.

Высокая роль женщины в семье существенно усилилась в связи с возрастанием семейной закрытости. Если время, проводимое в доме, значительно возрастает, то растет желание обставить его уютом. Итальянский мужчина стремится материально обеспечить семью. А итальянская женщина пытается создать приятную внутрисемейную атмосферу. Произошло своеобразное разделение функций между мужем и женой.

Итальянская женщина в новых условиях опять оказалась в зависимости от мужчины. Но это внешняя часть. А внутри семьи создается впечатление, что командует женщина. И итальянских мужчин это вполне устраивает. Сначала им казалось, что они слишком много ответственности несут на работе. Поэтому дома они отдыхают. Потом мужчины привыкли, и многие переложили всю ответственность на женские плечи.

В современной Италии трудно встретить женщин на руководящих постах. Общественное мнение удерживает их в стенах дома значительно больше, чем в любой другой европейской стране. И даже вообще вне дома работают менее половины итальянок.

Как правило, итальянки не отличаются остроумием француженок, умом англичанок, чувственностью немок, страстностью испанок, деловитостью американок. Они – более пассивны и прозаичны. Однако с точки зрения деловых контактов, все не так просто.

Влияние итальянских жен на своих деловых мужей, а мам на своих не только взрослых, но и высокопоставленных сыновей весьма значительно. Если зарубежному партнеру удалось завоевать доверие и симпатии итальянских женщин, он может быть уверен в стабильности деловых отношений с их мужчинами.

Семейный досуг в Италии за несколько десятилетий существенно изменился. Выше отмечалось тенденция семейного ужина у телевизора. Однако эти приметы семейного быта второй половины XX века своеобразно наложились в Италии на исторический опыт.

В итальянских городах очень много тракторий и пиццерий – небольших ресторанчиков и кафе. В них, как правило, работают сами владельцы и члены их семей. Они весьма популярны. По вечерам в них можно встретить целые семьи. Они приходят отметить какое-либо событие. А часто и просто отдохнуть в семейном кругу от домашних дел.

Для мужчин, особенно одиноких, любимым местом в вечернее время являются бары. Там за стаканом вина или чашечкой кофе в дружеской или деловой беседе решаются важные как жизненные, так и деловые вопросы.

Таким образом, с точки зрения международного бизнеса и менеджмента, итальянская семья представляет серьезный интерес. Заручившись поддержкой семьи, можно быть уверенным в стабильности деловых отношений.

Испания

Испания является страной самых резких контрастов. Это проявляется во многом: общем виде различных местностей, климата, населении, языке, нравах, обычаях. Страна состоит из целого ряда замкнутых, резко обособленных областей. Ее ландшафт состоит из небольшого количества низменностей и громадной массы плоскогорий, и горных цепей и хребтов.

В Испании произошло смешение рас, наций и племен. Современное население составляют на 75% испанцы, остальные – каталонцы, галисийцы, баски.

Испанцы хорошо сложены, среднего роста, худощавы, темноволосы. Женщины отличаются огненным взором и приветливым характером.

Испанский национальный характер отличается серьезностью, открытостью, галантностью, человечностью, коммуникабельностью. Испанцы обладают большим чувством юмора. Их поведение отличается своеобразной торжественностью. Они умеренны и законопослушны.

Испанские национальные деловые стереотипы таковы:

- гордость;
- страсть;
- важность отдыха.

Гордость испанцев по праву считается их главной отличительной чертой. Испанская гордость проявляется в трех *элементах*: собственное достоинство; важность общественного мнения; дух предков.

Собственное достоинство испанцев проявляется в подчеркнутом аристократизме, велеречивости, торжественности разговора и поведения. Даже крестьяне проникнуты чувством собственного достоинства. Не только в деловом, но и в бытовом разговоре испанцев сквозит национальное благородство.

Благородство присутствует и в деловом мире Испании. Бизнесмены и менеджеры в своих отношениях не унижутся до каких либо уловок или махинаций ради сиюминутной выгоды.

Важность общественного мнения во многом определяет поведение испанцев. Для них особую роль значимость имеет понятие "не отстать от других".

Испанец не был бы испанцем, если бы не ухитрился выкраивать из своего, даже скудного, бюджета сотню-другую песет на то, чтобы хоть изредка "шикануть". Пусть

редко, пусть даже раз в год он должен с напускным равнодушием потратить в ресторане значительную для себя сумму денег.

Испанец входит в ресторан как к себе домой. Неважно, если он уже давно забыл, когда в последний раз открывал эти двери. Он небрежно заказывает "солнце и тень" – смесь анисовой водки и коньяка или ром с кока-колой. Он не спеша, как завсегдатай, рассматривает посетителей и прохожих за огромным окном-витриной. Хоть бы один знакомый прошел мимо и увидел его! Затем он небрежно расплачивается, оставляя щедрые чаевые так, как будто это для него обычное дело. Затем будет пару месяцев экономить, чтобы однажды снова полчаса "побыть богатым".

Дух предков живет как в испанской нации в целом, так и в отдельно взятом испанце. Испанию нередко называют "страной предков". Героическое прошлое нации всячески почитается в ее архитектуре, скульптурах, музеях, даже названиях улиц.

Многие испанцы хорошо знают и безмерно гордятся своей родословной. В почитании предков они похожи на англичан.

В деловом мире нередко семейные династии. Продолжать дело, которое основал еще прадед, а тем более пра-прадед – это особая честь для испанца. Почетно даже просто иметь деловые отношения с такими людьми.

Официальность отношений связана с испанской гордостью, чувством собственного достоинства и духом предков.

Формой вежливого обращения к посторонним людям являются "дон" или "сеньор", к женщинам – "дона" или "сеньора". В испанском языке по смыслу это больше чем "господин" и "госпожа".

В древности слово "дон" употреблялось в значении королевского титула. Позднее оно стало указывать на аристократическое происхождение. В настоящее время такое обращение используется для выражения почтения.

В современной испанской традиции слово "дон" используется в сочетании с личным именем, а не фамилией (дон Педро). А вот обращение "сеньор" – наоборот, употребляется с фамилией или полным именем (сеньор Солана).

В отличие от французов, любая фамильярность для испанцев совершенно невыносима. Даже хорошие знакомые обращаются друг к другу подчеркнуто вежливо, и даже официально.

В деловых беседах испанцы избегают обсуждать такие темы, как личная жизнь, коррида, политика.

Стабильность уклада жизни и характера работы испанцев тяготеет к английскому консерватизму. Испанцы нередко буквально враждебно относятся ко всяким реформам.

Испанцы не любят менять место работы. Это может произойти лишь под давлением весьма серьезных причин.

Стабильность как качество национального характера положительно влияет на испанский деловой мир. Это тем более важно для людей страстных, азартных, любителей поспорить. В деловых отношениях испанцы при всей своей эмоциональности проявляют высокую устойчивость.

Однако следует отметить, что испанцы непунктуальны. Их склонность опаздывать на встречу является предметом многочисленных шуток.

Театральное представление в Испании может начаться на полчаса позже. Поезд может отправиться с часовым опозданием. Испанцы к этому привыкли.

Страсть является вторым национальным стереотипом в трех *элементах*: спорах, азарте и любви.

Споры пронизывают все общение испанцев. Без спора не обходятся ни одна беседа. Сколько испанцев, столько и мнений.

Сами испанцы с юмором говорят: "В каждом испанце сидит или анархист, или самостоятельная политическая партия".

После работы, по дороге в театр, испанцу обязательно необходимо зайти в "свой" недорогой бар, где его знают все и он знает всех. Там надо выпить один-другой стаканчик красного сухого вина. Затем следует обсудить заседание парламента, последний футбольный матч, поговорить о корриде. Обязательно надо высказать свое оригинальное мнение, несогласное с другими. Ведь нужно найти предмет для спора!

Азарт является одним из основных свойств природы испанцев. Причем необычно то, что азарту подвержены не только мужчины, но и женщины.

Для испанских мужчин предметами азарта служат коррида, футбол, тотализатор, петушиные бои, игровые автоматы. Женский азарт – это "бинго" – отдаленный аналог нашего лото. Под видом деловых встреч или шоппинга (похода за покупками) они отправляются в игровые залы "бинго". Нередко там оставляются весьма солидные суммы, весьма ощутимые для семейного бюджета.

Любовь наполняет всю жизнь испанцев. Вечерние серенады под окном, страстные танцы фламенко – это неременная и всемирно известная примета жизни испанцев.

Что же касается испанских женщин, то это сама любовь. Любовь пламенная, преданная, безграничная, безоглядная. Испанка любит исключительно для любви. Она для нее все – и жизнь, и цель, и путь.

Важность отдыха проявляется во всем укладе жизни испанцев. Они уделяют своему времяпрепровождению большое внимание. Испанцы выработали в части отдыха целые ритуалы, создали необычные традиции. Основными *элементами* испанского национального отдыха являются: сиеста, религиозные праздники и вечерняя жизнь.

Сиеста – это полуденный отдых испанцев. Деловая жизнь на это время буквально замирает. Закрыты магазины и офисы – все спасаются от полуденной жары в помещениях с кондиционерами или в тени у воды.

Кстати, в Испании поздно принимают пищу. Завтракают в 14 часов, во время сиесты. Обедают испанцы в 22 часа. А вот ужинать могут глубокой ночью.

У испанцев большую роль играют *религиозные праздники*. Их очень много, практически один сменяется другим.

Католицизм – важная черта духовной жизни испанцев. Религия играет в их жизни важную роль. Именно религиозные традиции определяют многие стороны жизни испанцев.

При общей непунктуальности испанцев, масса в кафедральном соборе начинается точно в назначенное время. Кстати, сами кафедральные соборы являются важным элементом исторической памяти и гордости испанцев. Часто это шедевры зодчества и памятники старины.

В сфере свободного досуга большую роль играет коррида. Она для испанцев – священное действо. По своей национальной значимости она уступает только мессе в кафедральном соборе. Кстати, на корриде тореро выходят на арену точно в назначенное время.

Вся процедура боя быков обставлена очень торжественно. Для корриды отбирается особая порода быков: очень сильных, с хорошо развитой мускулатурой, обычно черных. Торедоры выступают в традиционных позолоченных костюмах, огненно-красных плащах, со шпагой в руках. Знаменитые торедоры являются кумирами публики.

Страстная любовь к таким зрелищам, как бой быков или петушиные бои, которые обычно заканчиваются гибелью одной из противоборствующих сторон, пришла из античности. В некотором роде эти жестокие зрелища напоминают древние бои гладиаторов.

Вечерняя жизнь ярко иллюстрирует испанский национальный характер. Ритм вечерних городов расписан в соответствии с установившимися привычками их обитателей.

Горожане-испанцы в вечерние часы не спешат. Этому способствует и режим работы зрелищно-азвлекательных учреждений.

Так, первые сеансы в кинотеатрах, как правило, начинаются в 19.30. Спектакли в театрах идут с 22.30. Развлекательные программы начинаются с 23 часов. Даже футбольные матчи в будние дни назначаются на 21 час.

Славу "незасыпающего" города всегда имела столица Испании – Мадрид. Издавна сюда приезжали развлечься даже из Парижа, который и сам никогда не имел недостатка в ночных увеселениях. Однако французы признавали, что в отличие от ночного аристократического Парижа, ночной Мадрид представляет собой красочное народное гулянье. Здесь подвыпивший извозчик чувствует себя таким же грандом, как и граф "голубых кровей". Здесь в искрометном веселье, кажется, смешивается весь город. Стереотипы народов Западной Европы представлен в таблице 4.1.

У каждого мадридца есть свой излюбленный район ночных прогулок. Деловые люди предпочитают богатую улицу Орсене. Здесь владельцы увеселительных заведений гарантируют солидную ком панию. Простые мадридцы гуляют по улице Кава-Баха. На ней подвальники – винные погребки – расположены через каждые пять-десять метров. Их старые законченные кирпичные стены выглядят как двести-триста лет назад. Выбор блюд и вин в погребках небогат, но каждый славится чем-то своим. И кампании завсегдаев здесь постоянны.

Испанцы не склонны к путешествиям. Знакомству с другими странами они предпочитают собственный дом. Они не особенно хотят заимствовать что-то у других народов. Испанцы читают мало. Книги и даже газеты особой популярностью не пользуются. Основным источником информации и части развлечений является телевидение.

Приглашать деловых партнеров домой в Испании не принято. Однако, если такое приглашение последовало, гости обычно приносят с собой в качестве подарка цветы и вино. Дорогие подарки не приняты. Они могут обидеть партнеров, так как будут восприниматься как форма давления посредством косвенной взятки.

Итак, рассмотренные национальные деловые стереотипы народов Западной Европы весьма разнообразны, а часто и необычны. Их знание поможет международному менеджеру правильно строить деловые отношения в соответствующей стране.

Таблица 4.1. Стереотипы народов Западной Европы

Страны / Стереотипы	АНГЛИЯ	ФРАНЦИЯ	ГЕРМАНИЯ	ИТАЛИЯ	ИСПАНИЯ
1.	Чувство собственного достоинства	Любовь к гармонии и красоте	Аккуратность	Экспрессивность	Гордость
1.1.	Этикет	Интеллект и креативность	Порядок	Темперамент	Собственное достоинство
1.2.	Исключительная честность	Выстраивание логических стройных программ	Бережливость	Общительность	"Дух предков"
1.3.	Эмоциональный самоконтроль	Ораторское искусство	Трудовая и деловая культура	Сочетание живости и твердости	Официальность
2.	Консерватизм	Нелюбовь к компромиссам	Авторитет государства	Свободолюбие	Страсть
2.1.	Нерушимость обычаев и традиций	Жесткое отстаивание своей позиции	Власть отца семейства	Демократизм	Споры
2.2.	Соседство старого с новым	Недопущение ломки схем	Высокий статус госчиновника	Неорганизованность	Азарт
2.3.	Прагматизм	Робость в практических делах	Ответственность	Любовь к искусству	Любовь
3.	Скрытый этноцентризм	Раскованность в неофициальной обстановке	Индивидуальность жизненного стиля	Высокий статус семьи	Важность отдыха
3.1.	Гордость за свое	Свобода от условностей в неформальной среде	Личное жизненное пространство	Семейная закрытость	Сиеста
3.2.	Уважение к чужому	Любвеобильность	Совместный отдых	Высокая роль женщины в семье	Религиозные праздники
3.3.	Сочетание своего и чужого	Юмор и находчивость	Специфика восприятия мира	Семейный досуг	Вечерняя жизнь

4.2. Стереотипы народов Центральной и Восточной Европы: Польша, Чехия, Австрия, Венгрия, Швеция, Россия

Центральную Европу отличают большое разнообразие и постоянные изменения. Разнообразие проявляется во всем: природе, климате, экономике, политике, культуре. Изменения связаны с тем, что в истории Центральной Европы было много войн. Возникали и распадались великие империи. Появлялись и исчезали межгосударственные противостоящие блоки.

Восточная Европа представлена, прежде всего, славянскими государствами, которые до 1991 года входили в состав СССР. Самая крупная восточноевропейская страна – Россия, большая часть территории которой вообще находится в Азии. Второй по величине является Украина, третьей – Беларусь.

Наиболее трагичным для Центральной и Восточной Европы был век двадцатый. По ней смертоносным катком прокатились две мировые войны. Между ними в Европе бушевала эпидемия чумы, которая унесла больше жизней, чем Первая Мировая война.

После Второй мировой войны Центральная Европа была искусственно поделена на два блока: демократический и социалистический. Между ними был возведен "железный занавес". Причем последний был не только условным, но и частично физическим – в виде "берменской стены".

После распада социалистического лагеря входящие в него страны встали на путь политических и экономических преобразований. Освобождение от коммунистических режимов протекало по-разному: от "бархатной революции" в Чехословакии до кровопролитных войн в Югославии.

Переходные экономики в государствах бывшего социалистического блока и балтийских странах – бывших республиках в составе СССР развиваются по-разному. Однако есть и общие черты – "родимые пятна социализма": незаконный передел собственности, коррупция, социальные напряжения.

Все национально-культурное центрально- и восточно-европейское многообразие мы представили пятью странами, сделав выбор в их пользу по наибольшей численности населения. В числе стран бывшего социалистического лагеря рассмотрим Польшу, Чехию и Венгрию. Страны послевоенной демократической ориентации будут представлены Австрией и Швецией. Восточная Европа будет представлена Россией.

В числе *национальных деловых стереотипов* мы выделили по *три* черты национального характера, которые имеют наибольшее влияние на построение деловых и трудовых отношений.

Польша

Историю Польши можно назвать сагой о героизме, катастрофе и возрождении. Соседи в разные периоды времени пытались буквально стереть эту страну с карты Европы. И в 1795 году они, на время, добились в этом успеха. Страна была разделена на прусское герцогство, русское герцогство и австрийскую Галисию. В суматохе XIX века польский язык, культура и костел подвергались угнетению, часто поистине жестокому.

Во времена нацистской Германии немцы намеревались уничтожить Польшу. В Холокосте погибло 6 миллионов польских граждан, включая евреев.

После Второй мировой войны по воле Сталина территория Польши была перемещена на запад. Польше вернули прусские области, зато значительная часть восточных территорий отошла к Литве, Беларуси и Украине.

С населением в 39 миллионов человек Польша сегодня является самой крупной из бывших социалистических стран.

Экономика Польши, в качестве переходной, считается наиболее успешной. 65% ВВП страны приходится на частный сектор, в нем занято около 70% трудовых ресурсов. Малые и средние предприятия составляют львиную долю (99%) частного сектора.

Польша является лидером среди бывших социалистических стран по объему иностранных инвестиций. В абсолютных цифрах она в этом смысле обогнала даже Венгрию, которая лидирует в объеме инвестиций на душу населения.

В Польше сильна аграрная часть экономики. Около четверти населения страны проживают в сельской местности. Они трудятся на небольших, малоэффективных фирмах.

Поляки раньше других социалистических стран освободились от коммунистического режима. За два с лишним десятилетия они сумели многое сделать по части политических, социальных и экономических реформ. Они этим очень гордятся. Но одновременно они весьма чувствительны к тем недостаткам, которые еще имеют место.

Польские национальные деловые стереотипы таковы:

- официальность первых встреч;
- централизация руководства;
- нелюбовь к рутинной работе.

Официальность первых встреч связана с польской природной уважительностью и культурой. Формальный характер начала делового общения необходим для присматривания и оценки партнера.

К малознакомым людям поляки обращаются "пан" и "пани". Это примерно соответствует обращению "господин" и "госпожа", однако несет больше уважительного смысла к личности собеседника. После обращения "пан" следует должность, титул или звание собеседника. Например: "пан директор" или "пани профессор".

Осторожность в делах связана со сложной польской историей, ее нестабильностью. Способствует сохранению такого качества и то, что бизнес в основном представлен малыми и средними предприятиями. Одна грубая ошибка может привести к банкротству фирмы.

Осторожность у поляков проявляется в *склонности к риторике*. Они любят поговорить, но при этом избегают открытого и прямого изложения своей позиции в начале общения. Особенно ярко это проявляется в сложных и проблемных ситуациях, или когда нужно давать негативный ответ. Поляки скорее отложат решение проблемы, чем пойдут на конфронтацию.

У поляков часто присутствует затаенное чувство скептицизма или иронии. Однако открытый юмор они позволяют себе только в неофициальной обстановке, при общении с хорошо знакомыми людьми.

У Польши сильны контакты с США. Во-первых, в этой стране много поляков – переселенцев и эмигрантов, и многие из них занимают высокое положение в политике, бизнесе, искусстве. Во-вторых, США является главным зарубежным инвестором польской экономики. Это сопровождается и существенным влиянием на стиль деловой жизни Польши. Однако американское влияние встречает и сопротивление.

У поляков сильно чувство "самости" – самоуважения, самодостаточности. Оно позволяет сохранять свою национальную идентичность на протяжении многовекового иностранного доминирования и притеснения. Оно настраивает поляков против любого западного влияния, особенно если в нем отсутствует их личный интерес.

Неконфронтационное общение и ведение бизнеса отличает деловой мир Польши. При этом поляки склонны подозревать партнеров в скрытых мотивах, не до конца ясной позиции, подводных течениях. Это еще больше усиливают осторожность. Они присматриваются и внимательно изучают партнеров, как своих, так и иностранных.

Поляки предпочитают лучше узнать партнеров по бизнесу. Однако близкие и доверительные отношения совсем не обязательны для того, чтобы приступить к деловым

контактам. Часто достаточно делового письма или телефонного звонка. Для мелких сделок нет необходимости даже в личном знакомстве.

В Европе нередко подшучивают, что поляк – это не национальность, а профессия. Увлечению и даже страсти по принципу "купи-продай" подвержены многие поляки, в том числе профессионально далекие от бизнеса.

Централизация руководства соответствует польской общей и деловой культуре. Система иерархии и уважение к боссу тщательно культивируется. К "пану директору" обращаются всегда почтительно, даже если собственное отношение этому и не соответствует.

В результате активной политической борьбы за два десятилетия власть в Польше менялась многократно. Однако сменялась лишь верхушка, а многочисленная армия чиновников и менеджеров сохраняла свои посты. Иными словами, исторически сложившееся *культивирование иерархии* сохраняется.

"Спиной хребет" политического и бизнес-класса Польши составляют бывшие партийно-коммунистические боссы. Не сумев построить коммунизм, сегодня они активно строят капитализм.

В деловом мире Польши существует *сеть налаженных контактов*. Включенному в эту сеть человеку значительно легче вести бизнес. Среди деловых людей сотрудничество часто строится на основе университетской дружбы.

Деловое общение в Польше проходит под явным *доминированием старшего* по должности. У подчиненных не принято брать на себя инициативу или высказывать критические замечания в адрес руководства.

Подчеркнутое уважение не только в деловом мире, но и в целом в польском обществе вызывают владельцы и руководители крупных предприятий. Богатство выступает символом жизненного успеха. Чем богаче человек, тем почтительнее относятся к нему окружающие.

Нелюбовь к рутинной работе является существенным деловым стереотипом поляков. Желание что-то делать необходимо в них постоянно поддерживать, поощрять и направлять.

Чтобы поляки твердо придерживались обязательств, планов действия и сроков, обычно *необходимы напоминания* и подкрепления. Им также свойственно природное сопротивление всякого рода ограничениям.

Имея за спиной бурную и противоречивую историю, поляки отразили ее в своем национальном характере. Они научились быстро и без лишнего невроза *адаптироваться к изменениям*. Сегодня поляки спокойно откликаются на перемены и новые обстоятельства, их не смущают неожиданные изменения.

Поляков отличает стремление к *веселому отдыху*.

Важной чертой поляков является любовь к увеселениям и развлечениям. В качестве вечернего отдыха они предпочитают хорошо выпить и приударить за привлекательной женщиной. В Европе даже есть шутовое сравнение: "Пьян, как поляк". Кавалеры же поляки весьма галантные.

Не слишком усердствуя на работе, поляки предпочитают делать только то, что является их *прямыми обязанностями*. Проявлять активность, брать на себя инициативу большинство из них не хотят. Это считают они, обязанности руководителей.

Сами поляки невесело шутят: "Мы хотим работать как в Польше, а жить, как в США".

Чехия

Бывшая Чехословакия получила независимость в 1989 году в результате "бархатной революции". В 1993 году завершился "бархатный развод" чехов со словаками. Чехия, как и Словакия, стали самостоятельными государствами.

Чехия осталась с населением в 10 миллионов человек, более жизнеспособной и производительной частью промышленности. Кроме того, у чехов остался главный культурный и экономический центр – город Прага, а также чувство превосходства под своими соседями. Словакия осталась с 5-миллионным населением и без значимых природных ресурсов.

Чехия весьма однородна в своем национальном составе. Здесь фактически нет этнических или лингвистических меньшинств. Это необычно для Центральной Европы.

Чешские национальные деловые стереотипы таковы:

- недопущение неопределенности;
- уважение к иерархии;
- ценность личных взаимоотношений.

Недопущение неопределенности ярко проявляется в партнерских отношениях. Чехи не любят неясностей и недомолвок. Они предпочитают определить *четкий круг обязанностей* и прав. Также стремятся добиться и в отношении партнера.

Принятию *решений* предшествует *тщательная подготовка*, анализ и дебаты. Их целью является застраховаться от недомолвок и неясностей. После принятия решения оно будет воплощаться в жизнь с тщательностью и упорством. Гибкость и импровизация не приветствуются. Наоборот, предпочтительно жесткое следование процедурам. В этом смысле чехи похожи на французов.

Чехи не относятся к людям, умеющим сразу ясно и четко изложить свою позицию. Переговоры с ними обычно идут долго и трудно, условия сделок вырабатываются медленно пункт за пунктом.

Зато чехов отличает *точное исполнение договоренностей*, условия они соблюдают во всех деталях. Предложения о внесении поправок или пересмотре условий может быть воспринято отрицательно. Более того, подобные изменения могут быть оценены как уловки, и даже злоупотребление доверием.

Подобно другим постсоциалистическим странам, обычной практикой в ведении бизнеса в Чехии являются подарки, подношения, взятки. Вознаграждения вручаются представителям власти и чиновникам за любые решения, разрешения, лицензии и т.д.

Нежелание брать на себя ответственность есть проявление чешской осторожности. Ответственность, по их мнению, должен нести тот, кому это положено по должности. Обычно это представитель топ-менеджмента.

Чехи предпочитают *неравное партнерство*. Они хотят, чтобы в деловых отношениях были доминирующие и ведомые. Поэтому часто одна из фирм выступает в качестве головной.

Самомотивация или инициатива в корпоративной сфере не приветствуются. Обязанности менеджеров и служащих подробно излагаются в *должностных инструкциях*. Редко кто выходит за их рамки.

Однако, если контроль отсутствует, чешские работники не будут пунктуально придерживаться своих обязанностей. Работа может быть выполнена и не в срок, и не слишком качественно.

Уважение к иерархии у чехов активно культивируются. Они всегда осознают, на какой ступеньке социальной лестницы находится человек.

В чешском бизнесе и менеджменте используются звание и фамилии. На визитных карточках неукоснительно перечисляются все титулы и квалификация.

На деловых совещаниях происходит своеобразный инструктаж. Старшие дают указания младшим. Советоваться с подчиненными с целью выработки совместных решений у них не принято. Наиболее важные взаимодействия между менеджером и подчиненным осуществляются в обстановке один на один.

Старомодная чешская вежливость иногда может выглядеть как желание установить дистанцию. Им даже как неискренность. Но это не так. Это именно вежливость.

Опыт тоталитаризма у более чем нескольких поколений чехов отразился на их национальном характере. Они склонны к сокрытию своих истинных чувств от тех, кому не вполне доверяют.

Поколения выживания, как и государство – вассал иностранной власти, от Габсбургов до Советов, создало у чехов определенную манеру поведения с иностранцами. Внешне она является благоприятной, а внутренне – защитной. Они не стараются взять верх над иностранцами. Но чехи пока еще осторожны в том, чтобы остановить иностранцев, которые берут над ними верх.

Ценность личных отношений связана у чехов с *осторожностью* и недоверием. Это мотивируется и тем, что коммерческие законы и доверительная деловая практика еще не стали нормой. Поэтому важно быть уверенным в человеке, с которым имеешь дело.

Становление рыночных отношений после плановой экономики проходило в Чехии непросто. Имели место махинации, экономические мошенничества и тому подобное. Немало деловых людей стали их жертвами.

Чехов исторически отличает *скрытность*.

В современном деловом мире Чехии приветствуются *углубленные контакты* между партнерами. Это укрепляет доверие и снижает риски по субъективным причинам.

В Чехии многие деловые вопросы обсуждаются и решаются не в офисе, а, скажем, за обедом в ресторане. Это считается вполне нормальным. Такое гостеприимство чехов способствует развитию делового доверия.

Следует отметить, что молодое поколение чехов, не знавшее тоталитаризма, *более инициативно*, демократично, ответственно. Оно ориентируется не только на национальные ценности и традиции, но и на западный деловой стиль.

Венгрия

История Венгрии сложна и тяжела. В XIX веке она вела борьбу за освобождение от Габсбургской империи. В 1867 году венгры добились частичной независимости в составе Австро-Венгерской империи. Император Австрии одновременно являлся королем Венгрии. Внешние отношения контролировались Австрией, но во внутренних, Венгрия была достаточно автономной.

В начале XX века Габсбургская империя распалась в результате Первой мировой войны. Венгрия была разделена. Нынешняя Словакия отошла к Чехии, Трансильвания-Румыния, Хорватия и Воеводина-Югославии.

После Второй мировой войны Венгрии был навязан коммунистический режим. Приживался он тяжело. В 1956 году произошло восстание. Оно было подавлено военными силами социалистического блока.

Тем не менее, в 1968 году Венгрия первой среди социалистических государств провела децентрализацию своей экономики. В результате, после краха коммунистических диктатур, переход венгров к рыночной экономике пришел гораздо легче, чем у соседей.

Современная Венгрия получает активное прямое иностранное инвестирование. Его объемы сравнимы с инвестированием в все бывшие социалистические страны, вместе взятые.

Основной зарубежный инвестор Венгрии – США (около 35%). Германия инвестирует свыше 30% от общего объема.

Венгрия небогата на природные ресурсы. Здесь добывают бокситы, есть небольшое количество природного газа. В стране преобладает сельскохозяйственное производство. Свыше половины ВВП страны приносит внешняя торговля.

За последние 20 лет власть в Венгрии переходила из одних рук в другие несколько раз. Однако курс на демократизацию и рыночную экономику сохранялся. Поэтому Венгрию этого периода можно считать политически стабильной страной.

В национальном отношении этнические венгры называют себя мадярами. Они происходят от азиатов, которые две тысячи лет назад переселились на берега Дуная. Ни сами венгры, ни их язык не относятся к славянам.

Венгерский язык входит в финно-угорскую группу, куда входят финский и эстонский языки. Считается, что это трудный в изучении язык.

Венгерские национальные деловые стереотипы состоят в следующем:

- талант импровизации;
- сильный менеджмент;
- высокий статус личных отношений в бизнесе.

Талант импровизации выгодно отличает деловые отношения венгерских бизнесменов и менеджеров. *Гибкость*, "срезание углов" достались в наследство от трудного исторического прошлого венгров. В условиях габсбургской, а затем коммунистической бюрократии и давления им постоянно приходилось приспосабливаться. Теперь венгры уверенно чувствуют себя в быстро меняющейся и текучей деловой среде, проявляя высокую *адаптивность*.

Однако венгры являются знатоками по части создания всевозможных систем и процедур, причем весьма грамотных. Однако, в отличие от французов, венгры не боятся отступать от схем. Они с успехом работают и за их пределами.

Венгры ценят деловое сотрудничество без неуместного контроля, невроза, беспокойства. Они ценят *системность* и рабочую ответственную обстановку. Сами они выполняют свои обязательства без напоминаний. В свою очередь, венгры уважают пунктуальность деловых партнеров.

Сильный менеджмент связан с традиционно *высокими требованиями к руководителям* всех уровней. Они обязательно должны быть харизматичными, компетентными, ответственными. Вялые руководители венграми просто не воспринимаются.

Деловые совещания у венгров проходят при явном *доминировании старшего* по должности. Он руководит, раздает задания, инструктирует. Подчиненные могут высказаться только по его разрешению.

В деловых отношениях при обращении друг к другу сначала следует фамилия, и лишь потом имя.

На визитных карточках деловых венгров сначала указывается фамилия, затем имя. После их указываются титулы и звания, которые здесь весьма почитаемы.

Чувство иерархии весьма сильно у венгров. Это также особенность их исторической памяти, привнесенной из последних столетий. Кроме того, как правило, венгры поднимаются по иерархической лестнице благодаря своим качествам, а не протекции. Поэтому в человеке с высоким статусом венгры, по определению, склонны видеть соответствующие достоинства.

Многие гости Венгрии и специалисты отмечают жесткость и даже высокомерие венгерских чиновников и полицейских, это обратная сторона национального уважения к должности. Часто самооценка завышается сразу после назначения.

Высокий статус личных отношений в бизнесе связан с тем, что становление надежности в деловых взаимодействиях еще не завершено. *Наличие риска* мошенничества

по-прежнему присутствует. Это явление и его следствие сродни ситуации в бизнесе Чехии.

Деловые беседы и переговоры венгерские бизнесмены и менеджеры часто переносят в неформальную обстановку, стремясь к *сближению с партнером*. Обычно это обед в ресторане или кафе. Кстати, ужин для этой цели используется редко. Ужин остается прерогативой личной и семейной жизни. Хотя венгры могут поужинать вместе с деловым партнером, но это будет сделано не для делового, а для личного общения, лучшего узнавания друг друга.

Кстати, имеется одна очень важная особенность венгерских застолий. У них не принято чокаяться и звенеть бокалами во время тостов. Это связано с исторической памятью. Во время восстания 1867 года габсбургские офицеры расстреливали венгерских патриотов. При этом офицеры чокались после каждой команды о залпе.

Ужины и обеды в Венгрии оплачивают исключительно хозяева, то есть те, кто пригласил. Попытка иностранца расплатиться по счету может быть воспринята как вызов и разрыв отношений.

В современной Венгрии *сильно влияние американцев*. США, как отмечено выше, главный инвестор страны. Поэтому американские бизнесмены находятся в авторитете в деловом, да и политическом мире Венгрии. Американские принципы деловых отношений и управленческие подходы постепенно изменяют венгерскую сферу деловых отношений.

Австрия

Австрия – это по большей части горная страна, плотно окруженная другими государствами. Сегодня это небольшая по территории и численности населения (8 миллионов человек) страна. Но в ее истории были времена, когда она занимала почти всю Центральную Европу. Так было, например, в XVIII-XIX веках во время Австро-Венгерской империи.

Экономически Австрия является весьма развитой страной. Исторически она обогащалась за счет своего расположения в центре европейских торговых путей. И сегодня международная торговля составляет более трети национального дохода.

Австрия выступает активным инвестором для стран бывшего социалистического лагеря. В общем объеме западных инвестиций доля Австрии составляет 10%.

Даже во времена "холодной войны" Австрия выполняла роль коммерческого посредника Запада и Востока. Это достигалось благодаря историческим и личным связям, а также политика нейтралитета.

Австрию можно назвать Романо-католической и германской страной. При подавляющем численном превосходстве австрийцев, здесь проживают несколько национальных меньшинств: хорваты, словенцы, венгры, чехи и др.

Что же касается *национального австрийского характера*, то он отличается вежливостью, индивидуализмом, прагматичностью.

Австрийские национальные деловые стереотипы таковы:

- социальное партнерство;
- практичность делового общения;
- "удобное бытие".

Социальное партнерство (Sozialpartnerschaft) является ведущей концепцией австрийской деловой жизни. Основу партнерства составляет всеобъемлющая *система ассоциаций и палат*, регулирующих деловые и трудовые отношения с целью баланса интересов.

Собственные ассоциации и палаты присутствуют в Австрии во всех сферах: промышленности торговле, бытовом обслуживании и др. Участие в них является

обязательным. Трудовые палаты защищают интересы служащих. Для обсуждения вопросов на уровне палат и ассоциаций созданы несколько хорошо отработанных механизмов и форумов. Споры и забастовки здесь очень редки.

Почти две трети служащих принадлежат Австрийской федерации профсоюзов (АФП). У АФП нет политической окраски. Практически все промышленные предприятия входят в добровольную ассоциацию – Федерацию австрийских промышленников (ФАП).

Австрия является страной маленьких городов, этнической и религиозной однородности. Поэтому в австрийском национальном характере присутствует глубокое *чувство общности*. Оно содержит осознание принадлежности и взаимной ответственности между компаниями и их служащими.

Влияние глобализации и международного рынка проникает и в Австрию. Появился избыток рабочей силы. Однако австрийские компании не выбрасывают людей на улицу. Они стараются переквалифицировать и трудоустроить увольняемых.

В деловых контактах, в том числе внешних, обязательно присутствуют *лояльность и консерватизм*. Изменить условия партнерского взаимодействия, поставок, отгрузок весьма сложно. Все традиционно, типично, стандартизировано. Любые перемены лишь вызывают свои сложившейся системы.

В личных отношениях австрийцы учтивы и внимательны. Это связано с национальной вежливостью, радушием и гостеприимством.

Особая австрийская учтивость выражается понятием "шарм". Сами австрийцы иногда иронично называют его *schmalzig* елейный. Особенно часто это выражение употребляется провинциалами по отношению к жителям Вены, а считается, что те переигрывают со своим шармом.

Практичность делового общения австрийцев перекликается с немецким прагматизмом и точностью. В австрийских коммуникациях используются факты, цифры и прямой подход, образность и намеки здесь не воспринимают.

Откровенность, тем более преподнесенная с шармом, прекрасно воспринимается в обществе равных. Даже если мнение изложено грубовато – это лучше, чем витиевато и непонятно.

Если позиции австрийцев расходятся, они не избегают споров и всегда *готовы к дискуссиям*. Предпочитают "расставить точки над i", а не уклоняться от выяснения. Спор ведется заинтересованными сторонами самостоятельно. Даже в присутствии начальников к ним никогда не обращаются за разрешением разногласий.

При обращении к партнеру в Австрии так же, как и в других германоязычных странах, используется титул либо должность и фамилия, например: "директор Краузе", "магистр Дитер". Статус университетских степеней и ученых званий очень высок. Это связано с тем, что на получение образования и квалификации у австрийцев уходит порядка десяти лет. Поэтому степени и квалификации указываются на визитных карточках, фирменных бланках и даже на ярлыках багажа.

Дружелюбие и гостеприимство среди деловых партнеров имеют свои границы. В Австрии существует четкое разделение деловой и частной жизни. Постоянное общение после работы или в выходные дни не принято. Партнеров в качестве гостей охотно принимают в ресторане, но дома – редко. Номер домашнего телефона не распространяется.

Деловые отношения могут перерасти в личные. Однако это не является необходимой составной частью делового общения.

Исторический опыт и экономическая необходимость научили австрийцев приспособляться к переменам. Одной из важных национальных черт является гибкость. Партнеры обычно настроены дружелюбно друг к другу. В то же время они осторожны в предварительных переговорах. Они стараются не демонстрировать готовность к сотрудничеству слишком скоро. Австрийцы не боятся занимать твердую прагматичную

позицию. Но в то же время они всегда готовы к разумным изменениям, к согласованию неувязок.

Системность и индивидуальность в управлении успешно сочетаются в австрийском менеджменте. Австрийцы склонны выстраивать целые системы взаимодействия, процедур, контроля, которые затем закрепляются и становятся традиционными.

Хотя внутри систем присутствует гибкость и компромисс, однако в целом за рамки лучше не выходить. Это допустимо только по согласованию с руководством. Импровизация и творчество считаются симптомами неадекватности, непродуманности предварительных решений.

Роли и обязанности руководителей и исполнителей четко обрисованы. Обычно их исполнение обеспечивает эффективность работы. Политика делегирования управленческих полномочий не приветствуется. Это может касаться лишь второстепенных функций.

Менеджеры обычно не озабочены достижением согласия между подчиненными. Они требуют личной ответственности каждого за свой участок работы. При необходимости менеджеры готовы проявить авторитаризм.

Деловые совещания проходят под руководством босса. Повестка дня строго соблюдается. На совещании принято приходить подготовленным, перелистывать бумаги и готовиться по ходу совещания не принято. Сами совещания проводятся редко, так как характер работы в основном индивидуальный, а не командный.

Трудовые коллективы и характер делового общения в них внешне закрыты. Посторонние внутрь не допускаются.

В столице – Вене – деловые отношения сохраняют официальность. Здесь приняты сдержанность и даже церемонность. Общеприняты шикарные вечерние костюмы и наряды. В небольших городах распространены костюмы и галстуки сдержанного покроя и приглушенных тонов. На официальных мероприятиях эквивалент смокинга – фланелевый серый пиджак с вышитыми лацканами.

Удобное бытие (Gemutlichkeit) – это то, что австрийцы больше всего любят дома, в личных отношениях и на работе. Они хотят чувствовать себя беззаботными и наслаждаться жизнью.

Общепринятой является *дружественность отношений*. Австрийцы всегда обмениваются приветствиями, это относится даже к незнакомым в лифте, коридоре. С коллегами по работе в начале и в конце рабочего дня обязательно рукопожатие, которое стало своего рода ритуалом.

Во многих компаниях, особенно за пределами столицы, существует обычай делать утренний перерыв в работе. Но не на чашку кофе, а на кружку пива. Для этого не надо идти в соседний бар. Пиво подадут прямо в рабочем буфете.

Юмор уместен только в неофициальной обстановке. В деловом общении австрийцев он недопустим.

Австрийские женщины находятся в атмосфере старомодной учтивости и внимания. Однако традиция целовать женщинам руки не мешает их дискриминации в бизнесе и менеджменте. В Австрии сложно найти женщину, занимающую высокий руководящий пост.

В Австрии очень распространено детское страхование. Страховка оформляется на ребенка с рождения. К 20 годам у молодого человека накапливается солидная сумма. Соединение двух сумм – жениха и невесты – становится основой для создания материальной базы новой семьи.

Австрийцы любят *комфортную жизнь*. Они четко разделяют труд и отдых. Сверхурочная работа считается скорее признаком неэффективности, чем трудолюбия. Любые важные процедуры прерываются ради ланча. На обед многие отправляются домой.

Австрийцы относятся к категории людей-жаворонков. Большинство из них начинают работу в 8 часов утра, а в 16 -16.30 уже заканчивают. В пятницу после обеда, особенно в зимний лыжный сезон и летнее время, задержать кого-либо весьма сложно.

Австрийцы своеобразно решают проблему бездомных бродяг – бомжей. Муниципалитеты их просто содержат. Вечером полицейская машина собирает их всех в специальный приют. Здесь их моют, кормят и укладывают спать. Утром одевают в ношенную, но выстиранную и опрятную одежду – чтобы своим видом не оскорбляли чувство граждан. Бомжам выдают небольшую сумму на карманные расходы – чтобы не воровали. Правда, эти карманные расходы обычно тратятся на спиртное. Но вечером бомжей снова собирает полицейская машина, и все начинается сначала.

Австрийцы дорожат своей *самобытностью*. Они стремятся защитить свою национальную идентичность, даже по отношению к самой близкой нации – немцам. Даже свой язык австрийцы не считают немецким. Смешение с немцами для австрийцев не менее раздражительно, чем канадцы причисление к американцам, чем ирландцам – к британцам.

Не теряя своей идентичности и культуры, деловые австрийцы набирают опыт ведения дел со своими немецкими, итальянскими соседями и представителями стран Центральной Европы.

Швеция

"Шведская модель" социально-экономического устройства имеет мировую известность. Она включает высокие налоги, преобладание государственного сектора в экономике, социальное равноправие граждан.

Оценки этой модели весьма противоречивы. Шведская экономическая мощь несоизмеримо превосходит ее территорию и численность населения (9 млн. чел.). Шведская экономика – седьмая по мощности в Европе, а по доле национального дохода на одного человека – четвертая в мире.

Тем не менее, оппоненты из числа либералов и свободных торговцев активно нападают на "шведскую модель", требуя резкого снижения налогов.

Важную социальную ценность в Швеции представляет защита окружающей среды. Этим активно занимаются политики, менеджеры, предприниматели.

В Швеции нет закона о нарушении частной собственности. Право общедоступности позволяет людям гулять в лесу или на открытой местности там, где им нравится. Повсюду можно собирать грибы или ягоды. В любом месте на неограниченное время можно привязать лодку. Ограничение одно – не наносить ущерба окружающей среде.

У шведов присутствует городская любовь к сельской местности. 85% населения живут в малых городах. Но многие имеют загородные коттеджи, в которых они живут по 2-3 месяца в году.

Источники экономического богатства Швеции – лес и железная руда. Государство вмешивается в экономику минимально. В Швеции самый низкий процент государственной собственности в Европе. Только 5% промышленной недвижимости является собственностью государства. С целью повышения конкурентоспособности на мировых рынках шведы разрешают своим компаниям извлекать выгоду из естественных монополий.

В Швеции 15 семей владеют 35% промышленной недвижимости. Семейственность и традиция поддерживать школьных друзей в бизнесе и менеджменте очень сильны. Принадлежность или дружба с известной семьей открывает все двери.

Швеция – одна из шести европейских монархий. Однако власть короля здесь в основном символическая и представительская. Реально страной управляет выборное правительство.

В части этнических особенностей, религии и языка Швеция до недавнего времени оставалась относительно однородным обществом. Однако недавняя волна эмигрантов из Южной и Восточной Европы изменила ситуацию. Сегодня шведы относят к эмигрантам до 10% населения.

По шведским законам, эмигрантом считается даже тот, у кого хотя бы один из родителей родился за границей.

Иммигрантов и беженцев в Швецию привлекает широкий круг социальных льгот, который во многом распространяется и на них. Содержание чужестранцев вызывает протест в некоторых слоях шведского населения. Проблема иммиграции создала определенные социально-политические напряжения в государстве и обществе.

Шведские национальные деловые стереотипы состоят в следующем:

- социальное равноправие;
- системность и гибкость в делах;
- открытое общение.

Социальное равноправие – доминирующая ценность шведского общества. Его отличает *открытость и компромисс*. Однако это не означает безликое единообразие. Политическая система и деловой мир состоят из сети организаций, различных движений и групп.

Швецию отличает общий высокий жизненный уровень населения. Это достигается и тем, что разница между самой высокой и самой низкой оплатой труда в стране незначительна. Все вместе это создает примерное *равенство в статусе*.

Однако страна не превратилась в огромную общину. Чувство общности проявляется на социальном, а не на личном уровне. Современные шведы достаточно уединенны и индивидуальны.

В деловой и общественной жизни Швеции глубоко укоренились консенсус и сотрудничество. Практически любая информация является общедоступной. Судопроизводство содержит обширную сеть арбитражных процедур и трибуналов.

Образцом открытости является правительство Швеции. Начиная с 1766 года любой швед или иностранец имеет право просмотреть любой правительственный отчет или документ, хранящийся в центральной или местной правительственной регистратуре.

В Швеции сильна роль профсоюзов. Практически все работающие объединены в союзы. Последние входят в Конфедерацию труда Швеции.

Если в шведской фирме работает более 25 человек, они могут назначить своего представителя в совет директоров. Там, где работает более 100 человек, в дирекцию назначают двух представителей: один от рабочих ("синих воротничков"), другой от менеджеров ("белых воротничков").

Сверхмягкое управление – доминирующая отличительная черта шведского менеджмента, яркий национальный деловой стереотип.

Шведские менеджеры видят себя в роли тренеров. Но не в американской, а в английской управленческой традиции. То есть, они планируют, обучают и корректируют. Приказы же отдают редко.

Ясная и решительная выдача инструкций по примеру других управленческих культур, может смутить как шведских менеджеров, так и исполнителей. Здесь предполагается, что исполнитель знает о конкретной работе больше, чем его босс. Поэтому менеджеры ожидают от подчиненных самостоятельности и инициативы. Подчиненные же ожидают от руководства советов, а не указаний.

Считается вполне естественным, что каждый исполнитель стремится сделать свою работу хорошо. А менеджеру и не надо знать все проблемы, с которыми в работе сталкиваются подчиненные. Это не забота босса, у него есть свои проблемы.

Решения принимаются на основании согласия и консенсуса. Приветствуется баланс деловых интересов, но не личных. Понятие "компромисс" у шведов имеет позитивный оттенок. Все недоразумения компенсируются более эффективным выполнением работы.

Шведское деловое сообщество коллегиально но не коллективно. Каждый член коллектива вносит свой вклад в общее дело. Но это вовсе не значит, что все привлекаются к принятию важных решений. В этом участвуют не все, а лишь достаточно компетентные менеджеры и сотрудники.

Однако шведские менеджеры должны посвящать много времени выслушиванию подчиненных – их предложениям, инициатив, жалоб. Значительное время тратится на убеждения, улаживания противоречий между сотрудниками. Это оборотная сторона равноправия.

Несогласие и соперничество у шведов достаточно распространены, и даже могут быть выражены в ультимативной форме. И менеджерам надо иметь большое терпение, чтобы развязывать постоянно появляющиеся узлы противоречий, а не "разрубать" их.

В IV веке до н.э. великий завоеватель древнего мира Александр Македонский взял город Гордий, расположенный на границе Европы и Азии. В одном из местных храмов находилась священная колесница. Хомут и дышло колесницы были связаны знаменитым гордиевым узлом, который никто не мог развязать. Существовало предание, что тот, кто развяжет этот узел, станет властителем мира. Александр тоже попытался распутать этот хитроумный узел, но и у него, как и у многих других, ничего не получилось. Тогда он выхватил меч и разрубил узел. Выражение "разрубить гордиев узел" с тех пор стало крылатым. Оно означает неожиданное и смелое решение какой-либо запутанной и сложной проблемы.

Благодаря указанным выше особенностям деловых отношений, шведские менеджеры хорошо подготовлены к ведению переговоров. Они очень терпеливы. Они умеют внимательно выслушать и понять партнера. Но они не менее успешны в своих доводах, аргументах, логике.

В деловых отношениях шведы легко и быстро переходят к свободному общению с партнерами. Обращение по имени, без титулов и званий, без различий в возрасте часто иницируются шведскими менеджерами и бизнесменами. В смысле преодоления официальности в деловом общении, быстрого перехода к коллегиальной работе шведы могут служить примером.

В Швеции, как и других скандинавских странах, роль женщины сравнительно самая высокая. Оплата женского и мужского труда одинакова, возможности сделать карьеру – тоже. Государство специально финансирует детей дошкольного возраста. Отпуск по уходу за маленьким ребенком, кстати – высокооплачиваемый и, имеют право брать либо мать, либо отец.

В Швеции в числе менеджеров всех уровней женщины составляют 20%. Никаких ограничений нет, кроме желаний самих женщин.

Именно в Швеции недавно впервые женщина была назначена министром обороны.

Системность и гибкость отличают деловой мир и общественную жизнь шведов. Системный подход просматривается во всем. *Структуры и процедуры* выстроены так, чтобы решение одних проблем не создавало новых.

В импровизациях и сомнениях обычно нет необходимости. Пунктуальное следование процедурам позволяет добиться максимального эффекта при минимальных затратах времени.

Деловое совещание шведов будет закончено строго вовремя, даже если какие-то вопросы остались нерешенными. Отсутствие пунктуальности означает некомпетентность, и даже невоспитанность.

Системный подход к организационным вопросам не подразумевает жесткости в каналах связи или управленческих целях. Система должна выполнять свою функцию, а

для этого в ней заложена необходимая гибкость. Система может и обязана адекватно реагировать на изменение обстановки с тем, чтобы обеспечить *устойчивость функций*.

Матричный менеджмент в деловой среде Швеции не предусматривает строгие управленческие цели и отчетные линии. В этой части он оставляет *право самостоятельности* и инициативы за менеджерами. Организационный менеджмент сосредотачивается на постановке задач и бюджетном контроле.

Открытое общение отмечает деловое, общественное и личное взаимодействие шведов. Они не прибегают к намекам и недомолвкам. Им свойственны прямолинейность и открытость.

Прямота шведов может даже обескуражить иностранцев. Однако обвинение в резкости их бы удивило. Для них прямое открытое общение – это естественная честность. В общении они стремятся избегать конфликтов и конфронтаций.

Шведы владеют *последовательным стилем общения*. Каждый человек говорит по очереди. В это время другие слушают, не перебивая, не высказывая внешних признаков одобрения или несогласия. Тишина не означает неприязни, как это принято у некоторых «разговорчивых» наций.

У шведов нет социального прессинга в том, чтобы поддерживать светскую беседу. Последняя здесь называется «мертвый разговор» - то есть беседа ни о чем. Умение ее вести не считается ценным качеством. Это лишь общественный долг.

Шведы причисляются к тем нациям, которые активно изучают и хорошо знают иностранные языки. Особенно хорошо они владеют английским и немецким. Этими языками шведские дети успешно осваивают еще в школе.

В некоторых культурах деловые отношения предшествуют личным, в других – наоборот. Шведы стремятся сохранить постоянную обособленность, хотя общаются свободно и по имени. Однако высокий индивидуализм препятствует сближению, хотя и не мешает хорошим отношениям.

Перед деловым разговором шведам совершенно не обязательно обсуждать вопросы искусства или политики. Даже о состоянии национальной хоккейной команды они будут говорить в сдержанных тонах. Это, конечно же, не потому, что данные темы не подлежат обсуждению в эмоциональных тонах. Просто личные темы не должны влиять на деловое суждение.

В шведских фирмах обычно царит *сдержанная и дружественная*, и даже сердечная атмосфера. Тем не менее, работающие в них представители южноевропейских стран редко могут быть уверены в том, что хорошо знают своих шведских коллег.

Россия

История России отличается неравномерностью своего развития, «рваным» ритмом, несбалансированностью в разных сферах жизни. Россия то пыталась найти свой оригинальный путь развития, то принять европейский. Последнее всегда было малоуспешно, несмотря на то, что стоило нередко огромных усилий и жертв.

Успехи в развитии отдельных сфер – военная техника, наука, искусство – иногда были буквально блестящими, но всегда кратковременными, непрочными. Во все времена явно отставали хозяйство, бытовая культура, качество жизни.

Тяжелейшим оказался для России век XX-й. Две революции, две мировые войны, гражданская война с массовой эмиграцией интеллигенции, жестокие сталинские репрессии, бесчеловечный коммунистический эксперимент. Все это серьезно подорвало экономический и культурный потенциал русского народа.

С момента зарождения российского государства его территория постоянно расширялась за счет освоения все новых и новых земель. Это выработало в русских легкость к перемене мест, быстрое *привыкание к этнически чуждой среде*. Для русских не

характерно презрительное отношение к более отсталым народам. Русским свойственно уважительное отношение к иностранцам, готовность помочь в первую очередь заморскому гостю, а уже потом своему соотечественнику.

Длительное географическое расширение привело к тому, что нынешняя Россия – самая крупная по территории и самая многонациональная страна мира.

Россия занимает северные территории. Период сельскохозяйственных работ всегда был очень коротким, а обеспечить себя необходимо было на целый год. Этот фактор выработал у русских способность к крайнему напряжению сил. Они способны к *высокой концентрации* на короткий промежуток времени всего своего физического и духовного потенциала. Способность поработать «на одном дыхании», а затем надолго расслабиться стала даже частью жизненного уклада русских. Это даже вырабатывало определенную национальную лень.

Постоянная борьба с суровой природой, освоение сообща новых земель выработали у русских *чувство коллективизма*, готовность помочь ближнему, вплоть до самопожертвования. С другой стороны, тяжелые сельскохозяйственные условия, оказывали и иное влияние. Качество сельскохозяйственной работы мало влияло на урожайность. Отсутствие такой связи не способствовало формированию аккуратности и тщательности в труде.

Русский национальный характер, по мнению европейцев, отличается непостижимая и загадочная душа.

Н.Бердяев так характеризует русскую душу: «Безграничность, бесформенность, широкая, устремленная в бесконечность».

Русская душа, в отличие от европейской, очень *свободолюбива*. Это во многом обусловлено историческим общением с азиатскими народами, более чем двухвековым татаро-монгольским игом. Лихая удадь, постоянное расширение зоны обитания, огромные территории, отсутствие естественных преград более свойственны азиатским народам, нежели европейцам.

Россия наследовала греко-византийскую, то есть православную ветвь христианства. Православие не смогло в значительной мере укротить, дисциплинировать русских, в отличие от католицизма и протестантизма. В результате русские вобрали в себя черты, в том числе достаточно противоречивые, как европейских, так и азиатских народов. Именно поэтому русский характер во многом представляет собой загадочный феномен.

По своей натуре русские – *максималисты*. Они часто впадают из одной крайности в другую. В российской истории примеров тому немало. В XVIII веке религиозность доходила до фанатизма. В XX веке она сменилась атеистической вакханалией, разграблениями церковей и монастырей, расстрелами священников. Особое почитание монархии и государства периодически сменялось анархическими бунтами, бессмысленно-жестокими погромами, массовым избиением людей. Для русских всегда было проблемой найти «золотую середину», обрести стабилизирующий фактор.

Вместе с тем русские – *идеалисты*. Им свойственна мечтательность, стремление к недостижимому. В умах и душах русских людей родилось множество разнообразных проектов, сколь великих, столь и утопических. Русским не хватает терпения, долговременного упорства, чтобы достойно применить свои таланты. Они творят не системой, а порывом. Энергия порыва вскоре иссякает. От былых грандиозных планов остаются лишь разбитые надежды.

Так, в XX веке в России остался недостроенный коммунизм, несбывшаяся мечта догнать и перегнать Америку, умирающие деревни Нечерноземья, пустующая Байкало-Амурская магистраль и др.

Однако русским не свойственно предаваться унынию. Они преодолевают все трудности и препятствия с неистребимым *оптимизмом*.

Русские чрезвычайно *гостеприимны*. Обильные трапезы, частые тосты, песни и танцы – отличительные черты гостевых приемов.

К примеру гостей русские готовятся задолго и основательно. Они готовы потратить на это последнее. Но и неожиданному гостю они рады. Угощением станет все, что есть в доме.

Юмор и шутки сопровождают русских всю жизнь. Причем чаще всего они шутят над своими же пороками и недостатками. Это показывает, что повышенное самомнение для них нетипично. Скорее наоборот, в русском характере присутствует *заниженная самооценка*.

Русские открыты, искренне, просты в общении. Они отзывчивы к чужому горю. Однако при этом можно отметить некоторую грубость манер, пренебрежительное отношение к этикету.

Настоящим бичом русских является пьянство. С одной стороны, их пристрастие к алкоголю скрашивает суровую северную жизнь. Но с другой стороны, пьянство порождает массу бытовых конфликтов и личных трагедий.

Европейцы упрекают русских в том, что они не сумели создать высокоразвитую цивилизацию. В качестве подкрепления этого приводятся следующие доводы: слабая социальная защита населения государством; общая неустроенность русских городов и деревень; соседство кричащего богатства и беспросветной нищеты; отвратительное качество дорог и др.

Однако *русская культура* достигла поистине сияющих вершин. Самобытный русский талант нашел наиболее полное выражение в культурном творчестве.

Своим величием и проникновением поражают живописные полотна И.К.Айвазовского, А.И.Иванова, А.И.Куинджи, И.Е.Репина, Н.К.Рериха, В.С.Сурикова и других.

Всему миру известны имена выдающихся композиторов – П.И.Чайковского, М.И.Глинки, Н.А.Римского-Корсакова, С.В.Рахманинова, Д.Д.Шостаковича и других.

Особое место в русской культуре занимает художественная литература. Она поистине стала мировой. Национальная по форме, интернациональная по содержанию, она оказалась созвучной миллионам людей в разных странах мира.

Богатство поэзии А.С.Пушкина, красочное изображение дворянской жизни И.С.Тургенева, тонкий психологизм Ф.М.Достоевского, мучительные философские искания Л.Н.Толстого, глубокое понимание жизненной правды А.П.Чехова создали настоящую литературную вселенную.

По глубине проникновения в образ, в человеческую психику русская литература XIX – начала XX веков не имеет себе равных. На ее произведениях были воспитаны целые поколения высокообразованных, гуманных, тонко чувствующих людей. Русская литература оказала серьезное влияние на литературу европейских стран.

Русский талант активно проявил себя не только в культурном, но и в интеллектуальном творчестве. В теоретических науках русские ученые добились выдающихся результатов.

Плеяду великих русских ученых по праву открывает М.В.Ломоносов, человек энциклопедических знаний и интересов. Д.И. Менделеев открыл периодическую систему химических элементов. А.С.Попов изобрел радио. И.П.Павлов совершил великие открытия в физиологии. Этот перечень продолжать можно долго.

Новейшее время в российской истории наступило после распада СССР в 1991 году. Оно принесло новые, неизвестные ранее проблемы. «Неурушимая общность – советский народ» вдруг оказалась в состоянии межнациональных войн. 25 миллионов русских в одночасье очутились во враждебных к ним странах. И все это на фоне экономической разрухи.

Характер российского государства после распада СССР стал изменяться, превращаясь из унитарного в федеративное. Регионы стали требовать для себя больших прав и самостоятельности. Москва при этом продолжала аккумулировать львиную долю государственных средств. Это вызывало открытое недовольство государственных элит, порождало сепаратистские настроения.

Переход России от плановой к рыночной экономике оказался крайне болезненным и социально несправедливым. Необъятная собственность огромного государства, создаваемая миллионами на протяжении десятилетий, за несколько лет оказалась в частной собственности группы лиц.

Россия не сумела решить экономические проблемы переходного периода. Ее экономика поддерживает видимость успешности исключительно за счет удачной конъюнктуры мировых цен на нефть и газ.

Внешняя политика России по отношению к странам ближнего зарубежья – бывшим республикам СССР – оказалась полностью проваленной. Имея колоссальные возможности для сохранения в них своего определяющего влияния, Россия умудрилась все это потерять. А в некоторых регионах даже более того – допустить приход к власти враждебных для себя правительств. Новейшая московская элита оказалась совершенно не способной выстраивать конструктивную взвешенную внешнюю политику великого государства. Вместо этого она занята дележом государственной собственности и разборками между собой.

Однако потенциал России, как экономический, так и духовный, настолько велик, что его не в состоянии уничтожить даже десятилетия «смутного времени». Россия еще займет свое достойное место на европейской и мировой арене.

В дореволюционной России деловая жизнь имела свои конструктивные традиции и эффективные модели. За десятилетия Советской власти многое было утеряно. Сейчас это восстанавливается с большим трудом. Зато много далеко не самого лучшего принесла с собой новейшая российская бизнес-элита.

Деловые национальные стереотипы новейшей России таковы:

- личные связи как главный фактор успеха;
- неэффективность законов;
- негибкость и непрофессионализм в международном бизнесе.

Следует, однако, отметить, что деловые россияне активно учатся, набирают опыт. Поэтому ситуация, в том числе с деловыми стереотипами, весьма динамична. Она может существенно измениться буквально за десятилетие.

Личные связи как главный фактор успеха в бизнесе доминируют в российской деловой жизни. От них напрямую зависит успех в благосостоянии и карьере. Отсутствие *своих людей* – серьезное препятствие на пути профессионального роста. Продвижение по службе практически не зависит от достигнутых успехов на предыдущем месте работы, а исключительно от протекции "своих" людей.

В рыночных реформах 1990-х годов сколотить миллионные состояния смогли лишь те, кто имел доступ к деньгам, стратегическому сырью или природным ресурсам. Последние можно было закупать по внутренним ценам, а экспортировать по мировым. Еще одним каналом стремительного обогащения была возможность приватизации материальных ценностей за чисто символическую плату. В результате 85% государственной собственности быстро перешло в руки узкого круга частных лиц. Для них в российском лексиконе появилось даже новое понятие – олигархи.

Для тех, кто имел обширные знакомства в нужных инстанциях, доступ к материальным ценностям проблемы не составлял. Для человека со связями даже недостаточно было иметь начальный капитал. Гораздо важнее был *капитал знакомств*, контакты с нужными для дела людьми. Они создавали ему оптимальные условия для коммерческой деятельности, давали доступ к природным ресурсам или материальным ценностям. Они предоставляли различные льготы или налоговые поправки. При

необходимости они снабжали и капиталом для развертывания бизнеса. Естественно, за все это нужно было делиться с покровителями.

Сращивание бизнеса и власти было характерно как в дореволюционных, так и в постсоветской России. Бизнес, особенно крупный, был полностью зависим от власти. А с другой стороны, крупный бизнес прямо влиял на формирование власти, на назначение конкретных людей на высшие государственные посты.

Иными словами, только те бизнесмены, которые имеют прочные связи в органах государственной власти, в состоянии выбиться в разряд крупных.

Во время реформ 1990-х годов представители власти и их приближенные получили неоспоримые преимущества. Вместе они прибрали к рукам все основные ценности страны. Плоды приватизации достались тем, кто еще до реформ имел высокий социальный статус.

Примечательно, что крупные бизнесмены, находясь в тесной связи с властью, умело уклоняются от уплаты многочисленных налогов. Поэтому вся тяжесть налогового бремени ложится на плечи среднего и малого бизнеса, а также рядовых граждан. Это затрудняет формирование прочного среднего класса – опоры западного общества.

Зависимость предпринимателей от властных структур порождает повсеместную коррупцию. А это неизбежно криминализирует власть как таковую.

Неэффективность законов исторически отличает российскую действительность. Основой российской юридической системы является не закон, а указ или постановления. Именно они проводятся государством в жизнь.

В России всегда правил человек – царь, помещик, секретарь парткома, но не закон. *Высокая роль личности* в исполнении законов имеет, таким образом, исторические корни.

Некрасов Н.А. очень точно выразил менталитет русского народа по отношению к закону: "Вот приедет барин, барин нас рассудит".

Большинство законов, принятых государством, на практике не выполняются. В большинстве своем россияне не верят в эффективность правовой системы, что резко отличает их от народов Запада. Личность юриста, адвоката, нотариуса лишь в последние годы стала приобретать какой-то вес.

Господство среди россиян системы личных связей делает государственный механизм абсолютно необъективным. *Субъективность государственной власти* очень высока. Подавляющее большинство населения России в социальном плане не получают от этой системы никакой пользы. Они оказываются беззащитными перед государством.

Однако российскому менталитету по-прежнему чужда идея о том, что указ учитывает волю народа или что судебная система должна быть независимой. Закон считался принудительным инструментом государства.

В советское время власть проводила непопулярные в народе указы буквально с издевательским обоснованием. Так, цены на проезд или продукты повышались "по многочисленным просьбам трудящихся".

Принимаемые в советскую эру законы даже не публиковались. Это придавало им некую форму закрытости, предназначенности не для исполнения, а лишь для некоторой ориентировки власть имущих. Рядовые граждане обычно узнавали о каком-то законе, лишь нарушив его. Но незнание закона ни в коей мере не освобождало от ответственности.

Сегодня юридический статус многих российских компаний весьма сомнителен. Судьба имущества, бывшего прежде государственной собственностью, часто оказывается неизвестной. Многие компании вместе с их землей и собственностью были присвоены менеджерами без внесения какой-либо платы или юридических оснований. Многие новые компании были объединены в соответствии с законами Советского Союза, который более

не существует. Указы и инструкции постоянно пересматриваются, причем поправки часто имеют обратную силу.

Чрезмерное *изобилие бюрократии*, в том числе перенесенное из предыдущего режима, создает плодотворную почву для злоупотреблений. Несовершенство правовой системы позволяет вольготно себя чувствовать организованной преступности – мафии.

Негибкость и непрофессионализм в международном бизнесе отличает, к сожалению, современных деловых россиян от их западных коллег.

Российские чиновники и бизнесмены часто выдвигают *неадекватные требования*. Чиновники обычно готовы действовать в ущерб государству, если учтены их личные интересы.

Бизнесмены же в международных контактах часто выдвигают явно завышенные требования. Иностранцам приходится вести длительные дискуссии, чтобы смягчить их позицию. Сделать это непросто, так как россияне крайне неохотно идут на компромиссы. Они рассматривают их как проявление не гибкости, а слабости и неуверенности.

При ведении дел с иностранцами российские бизнесмены бывают, подвержены *смене настроений*. Искренне, доброжелательное расположение к партнерам может смениться проявлением строгой официозности, натянутости, сухости. Бывает и так, что россияне после резких возражений, неожиданно принимают предложения партнеров, приводя их в изумление.

В международном деловом мире считают, что русские не умеют правильно торговаться. Они часто не знакомы с реальной ценой товара, и вынуждены за него основательно переплачивать. Несколько брезгливое отношение русских к деньгам оборачивается для них значительными потерями.

Некомпетентностью россиян умело пользуются некоторые западные фирмы. Они сбывают в России продукцию низкого качества по завышенным ценам.

К заключению сделок с иностранцами многие российские бизнесмены подходят непрофессионально. Они *не умеют вести переговоры*. Во главу угла ставится максимальное извлечение собственной выгоды. Интересы партнера их мало интересуют. И дело здесь не в жадности. Просто россияне воспринимают сделку как конкуренцию, а не как партнерство. Непонимание принципа обоюдной выгоды затрудняет долговременное деловое сотрудничество.

Значение профессионалов в любом деле высоко ценилось с древнейших времен. Так, еще в III веке до н.э. царь Спарты Агесилай II убедительно отвел упреки своих союзников – греческих городов в том, что Спарта выставляет на войну меньше воинов, чем другие. Агесилай II построил союзнические войска, а затем попросил отойти в сторону гончаров, плотников, ремесленников, а остаться лишь профессиональных воинов. У делегаций всех городов осталось лишь около 10%. Спартанцы же остались в строю все 100%. "Теперь вы видите, насколько больше воинов выставляем мы, чем вы", - сказал союзникам Агесилай II.

Заключая сделку, россияне предпочитают обозначить лишь ее общие контуры. Механизм исполнения задуманного не обсуждается. Это обычно не устраивает иностранных партнеров. В результате в деловых отношениях возникают сложности и непонимания.

Правда, следует признать, что последние годы ситуация с профессионализмом россиян на мировой арене меняется в лучшую сторону. Олигархи стали приглашать в свои фирмы высококлассных менеджеров, которые умеют вести дела на современном уровне.

Итак, выше дан анализ деловых стереотипов России новейшего времени. Часть из них связана с исконным русским менталитетом, другая же часть является наносной, временной. Она совсем не соответствует русскому национальному характеру. А связано это с тем, что в современной России, среди российских бизнесменов, русских по национальности – незначительное меньшинство. Бизнесом, политикой и топ-

менеджментом гораздо более успешно, чем русские, в многонациональной России занимаются представителями других национальностей, и даже иностранцы.

Таблица 4.2.Стереотипы народов ЦВЕ

Страны /	ПОЛЬША	ЧЕХИЯ	ВЕНГРИЯ	АВСТРИЯ	ШВЕЦИЯ	РОССИЯ
Стереотипы						
1.	Официальность первых встреч	Недопущение неопределенности	Талант импровизации	Социальное партнерство	Социальное равноправие	Личные связи
1.1.	Осторожность в делах	Четкий круг обязанностей	Гибкость	Система ассоциаций и палат	Открытость и компромисс	"Свои люди"
1.2.	Склонность к риторике	Тщательная подготовка решений	Адаптивность	Чувство общности	Равенство в статусе	Капитал знакомств
1.3.	Неконфронтационное общение	Точное исполнение договоренностей	Системность	Лояльность и консерватизм	Сверхмягкое управление	Сращивание бизнеса и власти
2.	Централизация руководства	Нежелание брать на себя ответственность	Сильный менеджмент	Практичность делового общения	Системность и гибкость	Неэффективность законов
2.1.	Культивирование иерархии	Неравное партнерство	Высокие требования к руководителям	Откровенность	Структуры и процедуры	Высокая роль личности
2.2.	Сеть налаженных контактов	Следование должностным инструкциям	Доминирование старшего	Готовность к дискуссии	Устойчивость функций	Субъективность гос.власти
2.3.	Доминирование старшего	Уважение к иерархии	Чувство иерархии	Системность и индивидуальность	Право самостоятельности	Изобилие бюрократии
3.	Нелюбовь к рутинной работе	Ценность личных отношений	Высокий статус личных отношений	Удобное бытие	Открытое общение	Негибкость и непрофессионализм
3.1.	Необходимость напоминаний	Осторожность	Наличие риска	Дружественность отношений	Прямота	Неадекватные требования
3.2.	Адаптивность к изменениям	Скрытность	Сближение с партнером	Комфортная жизнь	Последовательный стиль общения	Смена настроений
3.3.	Веселый отдых	Углубленные контакты	Сильное влияние США	Самобытность	Сдержанность и дружелюбность	Неумение вести переговоры

4.3. Стереотипы народов Азии и Америки: Ближний Восток, Китай, Япония, США.

Азия – самая большая часть света как по территории, так и по населению. Она занимает 43,4 млн. км² (Европа – 10 млн. км²). Здесь проживает 3,7 млрд. человек.

Европейца, который впервые попал в Азию, прежде всего поражают, и даже угнетают, расстояния. Европейцы привыкли к тому, что сев в автомобиль, можно за считанные часы добраться из одной европейской столицы в другую. Если тем же способом ехать, например, от Каспийского моря до границ Китая, то понадобится несколько недель.

В древности через Азию пролегал торговый Великий Шелковый путь. Дорога по нему занимала более двух лет.

Такую огромную и густонаселенную территорию ни в чем нельзя охарактеризовать "в среднем". Тем более это касается разнообразия наций и культур, пестроты этнического состава. Здесь по соседству находятся христианские и исламские, буддийские и индуистские государства, страны с однородным этническим составом граничат с многонациональными.

Америка – континент, расположенный между двумя полюсами. Она соединяет Арктику и Антарктику. Это вторая по величине часть света. Она занимает 42,5 млн. км².

Америку называют Новым Светом, противопоставляя Старому Свету – Евразии и Африке, давно и хорошо известным европейцам. Америка же была открыта Христофором Колумбом лишь чуть более 500 лет назад.

Америка образована двумя материками – Северным и Южным. В Северной Америке располагаются два высокоразвитых государства: США и Канада. Южную Америку называют Латинской (по подобию языка). Она была заселена выходцами из Испании и Португалии. Здесь расположено ряд государств, которых по экономическому уровню относят к развивающимся.

Коренное население Америки – индейцы – было частично уничтожено в ходе кровопролитных войн с европейцами, частично отеснено в резервации.

Европейские переселенцы за два с небольшим столетием сумели построить в Северной Америке цивилизацию, превосходящую европейскую по своему экономическому потенциалу.

Ближний Восток

Современный Ближний Восток составляют такие страны как Турция, Сирия, Ливан, Египет, Арабские Эмираты, Иран, Ирак, Ливия, Иордания, Саудовская Аравия. Тринадцать веков назад они все входили в единое государство – Халифат. Оно простиралось от Средней Азии до Испании и Северной Африки. Его население – арабы. И сейчас Ближний Восток иногда называют Арабским миром.

Ближний Восток является носителем *исламской культуры*, которая возникла в VIII веке н.э. Создателем новейшей мировой религии и арабско-исламского государства стал Мухаммед. Названная по его имени религия – мусульманство – оказывает огромное влияние на жизнь арабских народов Ближнего и Среднего Востока.

Пророк Мухаммед родился в 570 г.н.э. в арабском городе Мекке в знатной, но обедневшей и разорившейся семье. Он видел, что арабы верят в разных богов и поклоняются различным идолам. Чтобы их сплотить, нужна единая вера. Мухаммед слышал голоса, которые призывали его проповедовать арабам новую веру – ислам, что означает "вручение себя Богу". Он стал убеждать своих соплеменников верить в единого бога – Аллаха.

Новая вера была принята не сразу. Но постепенно число ее приверженцев выросло настолько, что стало серьезной силой. Ими было создано первое арабское государство во главе с Мухаммедом. Законы ислама были записаны в священной книге – Коран.

В последствии мусульманство стало третьей мировой религией вслед за христианством и буддизмом.

Арабы создали великую культуру. Они сохранили многое из наследия древних греков. Трактаты некоторых греческих философов дошли до нас только на арабском языке, потому что в христианской средневековой Европе их уничтожали.

В тяжелые и мрачные времена средневековья арабы развивали математику, астрономию, химию. Пышным цветом расцвела арабская литература: поэзия и проза. Удивительные арабские сказки стали украшением мировой литературы.

Конечно, Арабский мир состоит из многих стран, сотен наций и народностей. Однако близость исторического и культурного развития, общность религиозных основ культуры (ислам) позволяют говорить о своего рода региональных стереотипах. Хотя известные издержки такого подхода имеют места.

Национальные ближневосточные деловые стереотипы таковы:

- неторопливость и последовательность;
- дружелюбность деловых отношений;
- восточная гордость.

Неторопливость и последовательность являются базовым стереотипом национального характера народов стран ближнего Востока. Они проявляются в трех *элементах*: ориентация на работу, а не результат; неприятие суеты и экспромтов; терпение и осмотрительность.

Носители восточной культуры ориентированы на саму работу, для них *процесс важнее результата*. Это часто вызывает неудовлетворение, и даже раздражение у европейцев и американцев.

На Востоке время олицетворяет бесконечность. Восточные люди отличаются *неприятием суеты*. Американский принцип "только сейчас, второго шанса может и не быть", воспринимается ими как явное преувеличение. Им гораздо ближе славянское "у Бога дней много".

Жесткие временные рамки планов и программ, задаваемые американцами и европейцами. На ближнем Востоке воспринимаются как ошибка. Расписанные по датам западные схемы менеджмента здесь считают неприемлемыми.

Деловые контакты и действия сколь неторопливы, столь и оговорены и согласованы заранее. Ближний Восток отличается *неприятием экспромтов*. Обо всех изменениях должно быть сообщено заранее, и все коррективы согласованы.

Во время переговоров с восточными партнерами следует по возможности строго придерживаться принятого заранее порядка, общей канвы беседы и т.д.

Если по ходу общения возникает явная необходимость обсудить заранее не оговоренную тему, то на это потребуются дополнительное согласие партнера. Кроме того, ему следует дать возможность и время освоиться с новой темой, войти в курс проблемы. При этом следует иметь в виду, что такая адаптация проходит у восточного партнера медленнее, чем у европейца или американца.

Терпение и осмотрительность можно выделить в третий элемент стереотипа неторопливости и порядка. Постепенное наращивание контактов, избегание неоправданно рискованных операций отличает выстраивание деловых отношений. Приметами этого элемента являются: последовательность, выдержка, отсутствие авантюризма.

Принцип последовательности, движения "шаг за шагом" позволяет двигаться намеченной цели хотя и неторопливо, но уверенно, не отвлекаясь и не сворачивая в сторону. Объемы сотрудничества с новым партнером начинаются обычно с малого, но затем могут достигнуть больших величин.

И во время переговоров, и в ходе реализации сделок ближневосточные бизнесмены проявляют завидную выдержку. Они не подталкивают, не создают нервную обстановку при возникновении заминок, с пониманием относятся к неожиданным препятствиям.

Выдержка людей Востока тем более удивительна, что они весьма эмоциональны и легко возбудимы даже от незначительного замечания или события. Однако при всей своей чуткости к словам и интонациям ближневосточные бизнесмены и менеджеры не всегда достаточно проворны в улавливании меняющейся темы разговора.

Отсутствие авантюризма является важной особенностью восточных людей. Он чужд их характеру, который принимает все события взвешенно, продумано, неторопливо.

Дружественность деловых отношений характерна для мира бизнеса всех ближневосточных стран. Этот стереотип можно представить в виде трех элементов: теплая обстановка контактов; атмосфера доверительности; согласие и мир.

Контакты с деловыми партнерами ближневосточные бизнесмены и менеджеры, как правило, выстраивают в *теплой, задушевной обстановке*. Они искренне демонстрируют личное расположение к партнеру.

Создание *атмосферы доверительности* является неременным спутником деловых отношений. Ближневосточные бизнесмены и менеджеры предпринимают все меры для избегания любой конфронтации, противостояния, психологического напряжения.

В деловом мире Ближнего Востока выгода далеко не всегда доминирует. Не приветствуется здесь и правдоискательство, тем более, если оно может доставить огорчение партнерам. *Согласие и мир* дороже правды и выгоды.

Президент компании "Херох" Д.Кернс в своей книге "Пророки во тьме" пишет о своем удивлении от одной особенности ближневосточных деловых отношений после его перехода из американской компании "IBM". Руководители "Херох" стремились любой ценой сохранить дружеские отношения и атмосферу всеобщего согласия. Это происходило даже в ущерб делу. Избегались любые, даже явно назревшие противоречия и замечания. Это поразительно отличалось от жестких правил менеджмента "IBM", где руководители и сотрудники говорили друг другу даже самую неприятную правду и предъявляли любые претензии, если это было полезно для дела.

Восточная гордость является третьим национальным ближневосточным стереотипом. Он состоит из трех *элементов*: оглядка на общественное мнение; боязнь "потерять лицо"; чувствительность к резкости и грубости.

Для восточного человека очень *высока роль общественного мнения*. Постоянная мысль о том, "что скажут люди?", во многом определяет поведение и даже мышление человека Востока.

С оглянкой на общественное мнение связана чувствительность к своей внешности. Восточные люди внимательно следят за тем, как их воспринимают окружающие. Это в полной мере относится к одежде, ее деталям, и в целом внешнему виду.

Вполне невинная шутка, с точки зрения американца или француза, насчет какой либо детали одежды восточного партнера – яркий галстук, супермодная обувь и т.д. – могут вызвать совершенно неадекватную реакцию. Для восточного собеседника это может прозвучать не как шутка, а как насмешка, вызвать ощущение задетой гордости и недружественности партнера.

Болезнь потерять лицо, показаться некомпетентным или смешным постоянно довлечет над восточными людьми во время общения и в ходе деловых отношений. Любое публичное замечание до глубины души уязвляет гордость представителя Ближнего Востока.

Потерять фиаско в бизнесе или менеджменте для восточного человека также равносильно "потере лица". Это переживается крайне болезненно. Поэтому здесь даже соперники и конкуренты щадят друг друга. Выигравший не стремится к оглушительной победе, он помогает сопернику проиграть достойно.

Во время переговоров с восточными партнерами надо следить за звучанием своей роли, *не допускать* в ней *резких или грубозвучающих слов*. Следует стремиться к максимальной теплоте в звуках, позах, жестах, выражении лица. Это тем более важно, если беседа идет через переводчика. Не очень качественный перевод может выхолостить дружественную суть мыслей. Опытные в переговорах профессионалы хорошо знают, что при беседе через переводчика партнер особенно чутко следит за невербальной стороной общения.

"Восток – дело тонкое", - гласит крылатое выражение, широко известное в Европе. И действительно, чтобы успешно вести дела с восточными партнерами, надо быть тонким и внимательным, знать и понимать их культуру и менталитет.

Китай

Китай по численности населения является самой большой страной мира – 1,4 млрд. человек.

Нет в мировой истории другой такой нации, которая впитала бы и "переварила" такое количество пришельцев извне. Поэтому китайцы – один из немногих ныне существующих народов, чья история не прерывалась на протяжении столь продолжительного периода. Бесследно исчезли с этнической карты мира многие народы, в разное время соперничавшие с китайцами за обладание жизненным пространством. О них теперь можно узнать лишь из древних письменных источников. Китайцы же не только не канули в Лету, но являются крупнейшим народом мира.

"В Китае все жители – китайцы и сам император – китаец" – так начинается сказка "Соловей" Х.К.Андерсена. Правда, великий сказочник совершил в своей знаменитой фразе сразу две исторические ошибки. Во-первых, в Китае в это время правил император маньчжурской династии Цин. Во-вторых, Китай давно уже был многонациональным.

Современный Китай – страна резких контрастов: сжигающий все живое зной азиатских пустынь и вечный холод ледников Тибета; фешенебельные кварталы Пекина со сверкающими зеркальными зданиями банков и хижины из стеблей бамбука, покрытые пальмовыми листьями; респектабельные молодые работники совместных предприятий и банков, свободно говорящие по-английски, и миллионы крестьян, которые едят мясо только по праздникам; тысячелетняя культура, утонченная философия, а на улицах – толпы людей, которые не только не извиняются, если случайно толкнут прохожего, но будут отчаянно пробивать локтями путь к автобусу или метро.

Со второй половины XX века Китай оказался под властью коммунистического режима. Его лидер Мао Цзе Дун, или Великий Кормчий, как его называли в Китае, изобрел собственный "маоистский марксизм". Он хотел в кратчайшие сроки реализовать собственную версию коммунистической утопии.

Под лозунгом "Три года упорного труда – десять тысяч лет счастья" вся страна приняла участие в "большом скачке" к коммунизму. Ежедневно более 100 миллионов человек выходили на строительство ирригационных сооружений. Все жители начали создавать кустарную "Малую металлургию", и т.д. Все эти меры оказались удручающе неэффективными. В деревне были созданы "народные коммуны" – всеобщая уравниловка с принудительным обобществлением личного имущества. В итоге в стране начался голод, в результате которого в 1958-1962 годах погибло около 30 млн. человек.

С 1966 г. в Китае началось новое бедствие, растянувшееся на 10 лет – "Культурная революция". Под лозунгом недопущения реставрации капитализма уничтожалась национальная интеллигенция и культурный слой нации. Эти люди видели преступность коммунистического режима, поэтому они были объявлены врагами.

В 1970-1980-х годах Китай стал проводить демографическую политику, направленную на сокращение рождаемости. Ее лозунг: "Одна семья – один ребенок". В результате рождаемость в стране резко упала. Однако прирост населения остается достаточно высоким.

Китай является преимущественно аграрной страной. Здесь в деревне проживает около 900 млн. человек, лишь четверть населения живет в городах.

Природные ресурсы страны очень велики. Она занимает первое место в мире по запасам 12 видов полезных ископаемых.

Абсолютные экономические показатели страны довольно внушительны. Однако если соотнести экономические показатели страны с численностью населения, Китай окажется далеко позади развитых стран мира. Валовой Внутренний продукт не превышает 900 долларов США на душу населения.

С 1980-х годов Китай стал на путь прогрессивных реформ. Созданы и успешно работают свободные экономические зоны, развивается частное предпринимательство. Можно видеть, что, имея такой огромный потенциал, Китай стремительно становится серьезным участником мирового рынка.

Для Беларуси, так же как и для России, экономическое сотрудничество с Китаем в ближайшие десятилетия будет наиболее интересным и *перспективным* для международного бизнеса. Китай имеет огромный, во многом не заполненный рынок. Поэтому все возрастающий интерес к этой стране, ее людям, истории, культуре, менталитету вполне понятен и оправдан.

На менталитет древних китайцев большое влияние оказало *конфуцианство*. Это философское учение, которое настолько сильно захватило миллионы людей, что превратилось в религию, и две тысячи лет было официальным вероучением. Последователи Конфуция появились и в других странах, далеко за пределами Китая.

Конфуций (551-479 г. до н.э.) родился в знатной, но совсем обедневшей семье. Его отец был воином и погиб, когда сыну было всего три года. Конфуций получил хорошее образование, стал государственным чиновником. Затем он открыл первую в Китае частную школу. Его высказывания и трактаты сделали его знаменитым. Китай в это время состоял из многих самостоятельных государств. Некоторые правители поочередно назначали Конфуция первым министром своих государств.

Однако из-за придворных интриг Конфуцию пришлось оставить правительственные посты. Он стал странствующим философом-проповедником. Вначале за ним следовали тысячи учеников и поклонников. Но к концу жизни он остался один и умер в неизвестности. Однако в истории он остался как мудрец и философ, основоположник религии одного из самых древних и великих государств мира.

Конфуцианство представляет собой философско-религиозную систему ценностей. В центре ее находится образ "благородного мужа". Последнего Учитель наделил пятью главными свойствами: человечность, чувство долга, деликатность, ум (знания) и верность. К ним примыкает сыновняя почтительность. Она понимается в широком смысле, как почитание и повиновение старшим вообще.

Конфуций учил, что управлять нужно не по писаным законам, а согласно традициям предков. Самое главное – чтобы каждый занимал подходящее ему место.

Конфуций указывал: "Правитель должен быть правителем, работник – работником, отец – отцом, а сын – сыном".

Конфуций считал, чтобы высшие и старшие должны руководствоваться справедливостью и добром, а младшие обязаны беспрекословно подчиняться им и не нарушать порядка. Причем требовать высшие и старшие должны только то, чему они научили подчиненных им людей своим примером.

В XX веке Китай постиг серьезный политический *катаклизм*. На полвека насильно был установлен коммунистический режим Мао Цзе Дуна. Этот режим претендовал не только на изменение политического, экономического и социального устройства, но и самой психологии людей.

Однако даже полувековое господство античеловеческой идеологии не смогли существенно изменить основные черты китайского национального характера. То, что формировалось тысячелетиями, выдержало годы тяжелых испытаний. Поэтому сегодня

есть серьезные основания считать, что основные черты *китайского национального характера* по-прежнему определяет конфуцианство.

Деловые китайские национальные стереотипы заключаются в следующем:

- терпение и упорство;
- деловая "ловкость";
- традиционализм и семейственность.

Терпение и упорство являются важнейшим национальным стереотипом китайцев. Они могут упорно работать, безропотно переносить все тяготы жизни. Только такие люди могли построить Великую китайскую стену, вести бесконечные войны или становиться послушными объектами самых диких коммунистических экспериментов. Именно такие люди смогли вытащить предельно отсталую страну на передовые рубежи во многих направлениях технологии и экономики. И именно они смогли завалить весь мир своими товарами.

Терпение и упорство как деловой стереотип проявляются в следующих *элементах*: трудолюбие, послушание и упрямство.

Китайское *трудолюбие* поистине удивительно. Они будут терпеливо и многократно делать одну и ту же операцию пока не добьются результата. Для дела они не считаются ни со своим временем, ни с огромными затратами усилий.

Послушание и дисциплина китайцам присущи исторически. Они будут безропотно трудиться, выполняя указания начальников и старших, к которым относятся с большим почтением.

Почитание старших в Китае трактуется широко. Оно относится к должности, чину, возрасту. Именно этот стереотип формирует облик смиренного и покорного китайца, свято чтящего старших и начальников.

Упрямство китайцев прямо связано с их упорством. Они настойчиво добиваются поставленной цели, и прекращают соответствующие усилия только по достижении результата.

Однако упрямство китайцев проявляется не только в настойчивом выполнении порученной работы. Если указания старших не соответствуют традициям или внутренним убеждениям исполнителей, последние будут проявлять своеобразное сопротивление. Внешне они подчиняются, но внутренне остаются при своем мнении. И при изменении обстановки моментально отбрасывают все чуждое, наносное.

Деловая "ловкость" является существенным стереотипом китайского менталитета. Он состоит из следующих элементов: допустимость обмана; невыполнение договоренностей; допустимость некачественных результатов.

Допустимость обмана, если при этом появляется определенная выгода, вполне в духе китайцев. Их не слишком заботят, мягко говоря, и приверженность правде, и недопустимость нечестности.

Китайцы, при отсутствии проверок вполне могут обмануть и друг друга, и зарубежного партнера. Это рассматривается ими как деловая смекалка и ловкость, а не нечестность по отношению к партнеру.

В конфуцианском образе "благородного мужа" такая черта, как честность, просто-напросто отсутствует. Ее нет среди обязательных свойств характера, которые китайцу следует воспитывать в себе.

Невыполнение договоренностей, если их жестко не контролируют, вполне в духе китайцев. Они могут якобы принять какое-то требование, которое изначально не собираются выполнять.

Упорство китайцев с одной стороны, и их равнодушие к обману – с другой, зачастую создают особую ситуацию в деловых отношениях. Китайцы стремятся не просто

сделать все по-своему, но и, что называется, пропустить мимо ушей требования партнера относительно каких-то изменений в работе, технологии, товаре. Это может привести к отрицательно-эмоциональной реакции на "ловкое" поведение китайского партнера.

Рекомендации специалистов по реакции на китайскую "ловкость" соответствуют знаменитому выражению героя М.Булгакова "лечить подобное подобным". А именно, с Китайским партнером мало просто договориться об изменениях. Нужно очень терпеливо пройтись по ним несколько раз, закрепить их на бумаге. И что самое главное, терпеливо и настойчиво (по-китайски!) контролировать выполнение как изменений, так и всех остальных пунктов договоренностей.

Не меньшего внимания заслуживает проблема *некачественных результатов* работы. Китайское трудолюбие в сочетании с терпением и упорством, но без достаточных критериев честности и добросовестности, не гарантирует качественных товаров и услуг. Поэтому за китайскими исполнителями нужен скрупулезный контроль конечного результата. Причем контроль конечного результата не дает нужного эффекта. Следует организовать поэтапный, пошаговый контроль промежуточных результатов. Лишь в этом случае можно добиться высокого качества китайских товаров.

Определенная легкомысленность китайцев делает их чувствительными к юмору. Они готовы откликнуться на шутку и инициативы партнера по отступлению от официальности. В нередки трудных и утомительных деловых отношениях "глоток свежего воздуха" может облегчить общение. Зачастую своевременная шутка или веселое замечание помогают преодолеть трудное место в деловом общении.

Традиционализм и семейственность являются третьим китайским национальным стереотипом. Он проявляется в трех *элементах*: традиции предков, семейный бизнес, национальная идентификация.

Исторически китайцы чтят *традиции предков*. Чем древнее традиция, тем большим уважением она пользуется. Традиции в Китае превышают силу законов.

Китайцы привержены ритуалам, как и все восточные люди. Сохранение внешних атрибутов отношений и взаимодействий для них весьма важно.

В деловых отношениях китайцы строго соблюдают соответствующие протокольные нормы. Они проявляют постоянную и подчеркнутую учтивость к партнерам. Они деликатно помогают им "сохранить лицо" даже в самых трудных ситуациях. Иными словами, для китайцев весьма важны все внешние атрибуты достоинства, социального признания.

Семейный бизнес также традиционен для китайцев. Они очень склонны смешивать семейные и деловые отношения. Они уверены в том, что бизнес только выиграет от распространения в нем родственных связей.

В китайском деловом мире сложились влиятельные родовые кланы. Сыновья и братская почтительность имеет и встречные тенденции. Назначение на ключевые менеджерские посты происходит с определяющим влиянием родственных связей.

Китайцы положительно относятся к семейственности в бизнесе своих партнеров, в том числе зарубежных, более того, они весьма чувствительны к успехам и неудачам своих родственников, занятых в совместном бизнесе.

По китайскому менталитету, полезно похвалить перед партнером-руководителем его сына-подчиненного. Это все равно, что положительно отметить его самого.

Следует особо отметить китайских "хуацяпо". Это этнические китайцы, живущие и работающие за пределами своей страны. Они играют очень важную роль в деловом мире китайцев и их семейном бизнесе.

Хуацяпо имеют громадные деловые возможности во всем мире. Многие из них являются крупными бизнесменами, весьма состоятельными и влиятельными людьми. При этом они постоянно находятся в тесном контакте со своей этнической родиной. И осуществляется этот контакт через родственные связи.

Хуацяпо сыграли очень большую роль в развитии современного Китая. Именно они обеспечили ему всестороннюю поддержку во всем мире. Именно они организовали беспрецедентный поток зарубежных инвестиций в экономику Китая.

Китайцы, как коренные, так и хуацяпо, очень чтут свою этническую самобытность и культуру.

Национальная идентификация очень важна для них. Поэтому китайцы с почтением и доверием относятся к тем своим зарубежным деловым партнерам, которые знают и уважают их культуру. Это может стать ключом к успеху в китайском деловом мире.

Япония

Древние традиции и самые современные технологии; непререкаемый самурайский кодекс чести и образцовая культура промышленного производства; изысканные гравюры и стремительные линии дизайна автомобилей; утонченные сады камней и громады небоскребов... Все это удивительное сочетание – *Страна восходящего солнца*, Япония.

Японский архипелаг протянулся дугой на 3500 км с северо-востока на юго-запад. Он состоит из 4 тысяч в основном небольших островов, на которых проживает 130 миллионов человек. По численности населения Япония является восьмой страной мира.

В Японии мало полезных ископаемых. Почти вся их экономика построена на привозном сырье. Тем не менее, Япония входит в состав *большой семерки* – самых экономически развитых стран мира.

До второй мировой войны Япония была монархией под властью императора. После войны, под влиянием США, в Японии был установлен демократический политический строй. По конституции 1947 года высшая власть в стране принадлежит народу, который избирает двухпалатный парламент. Последний, в свою очередь, назначает Кабинет министров. Премьер-министра утверждает также и император, сохранивший символическую власть.

Японская императорская династия – формально древнейшая из ныне царствующих домов. Она происходит от мифического императора Дзимму. Он считается потомком верховного божества – богини солнца Аматэрасу. Годы правления отсчитываются с 660 г. до н.э. Сегодня император – тэнно – является только символом государства и единства народа.

Во второй половине XX века японцы буквально сотворили чудо в экономике и менеджменте. Сегодня по уровню развития наиболее перспективных отраслей их по просеву относят к XXI веку.

Японское чудо привлекло к стране неослабное внимание всего индустриального мира. Японский опыт бизнеса и менеджмента активно изучался американскими и европейскими теоретиками. *Японизация* в менеджменте в 1970-е годы заняла важное место в мировой теории управления.

Огромное количество литературы о японском экономическом и управленческом "чуде" сделали доступными эти явления для всех интересующихся. Можно в мельчайших деталях рассмотреть все стороны и специфику феномена японского управления. Многие оказались настолько привлекательным, что возникли и продолжают усилия по заимствованию японского опыта. Отдельные аспекты удалось перенять, но системного заимствования не получается.

Попытки перенести в системе японские методы управления в Америку и Европу потерпели неудачу. "Японизация" в менеджменте оказалась неразрывно связана с японским менталитетом: исполнительность, коллективизмом, преданностью делу и своему окружению.

В национальном характере японцев можно выделить такие черты, как исполнительность, трудолюбие, стремление к гармонии, зависимость от своего ближайшего окружения, патриотизм.

Национальные деловые стереотипы японцев таковы:

- сочетание трудолюбия и гармонии;
- преданность и деликатность;
- оригинальный традиционализм.

Сочетание трудолюбия и гармонии японцев оказывается чрезвычайно продуктивным. Оно позволяет добиваться высочайшей эффективности там, где многие другие нации потерпели бы фиаско. Этот стереотип проявляется в таких *элементах*: настойчивости и качестве; стремлению к гармонии; единении с природой.

Настойчивость и качество японских действий и товаров вызывают заслуженное уважение во всем мире.

Настойчивость реализуется в бесконечном терпении и исполнительности японцев, которые стали основой их экономического и управленческого чуда. Благодаря этим чертам японцы добиваются замечательных результатов, особенно в сфере материального производства.

Если говорить о системах и методах японского менеджмента, в том числе управления качеством, то здесь они идеально подходят к национальному менталитету. В их совместимости заключается главная причина результативности японских систем и методов. Последнее в других странах хотя в чем-то и дают известные результаты, но им, как правило, далеко до японского уровня.

Японские товары давно стали мировым символом качества. Они обладают высочайшими потребительскими свойствами и совершенным дизайном. Предлагаемые японскими фирмами услуги соответствуют лучшим мировым образцам.

Качество японских товаров не всегда было столь высоким. Согласно японского менталитета, жизнь человека коротка. Чтобы еще больше не укорачивать ее восприятие, человеку много лет подряд не должны служить одни и те же вещи. Их надо менять через несколько лет. Из этого принципа и происходила недолговечность японских товаров.

Трудолюбие и прилежание – важнейшие черты японского менталитета. Их японцы называют первыми в списке положительных свойств своего национального характера.

Японское трудолюбие воспитано многовековыми традициями земледельческой культуры поливного риса. Это требовало усердного, прилежного и скрупулезного труда. Сказались и природные условия островной горной страны. Здесь постоянно существовала угроза землетрясений, тайфунов, наводнений. Здесь человек для выживания вынужден был полностью посвящать себя труду.

Следует отметить, что трудолюбие, терпение и настойчивость в той же степени присущи и китайцам. Однако, будучи лишенными японского *стремления к гармонии*, красоте и совершенству, они приводят к качественно иным результатам. Японские же товары и услуги стали синонимом высочайшего качества и совершенства.

Достигнув поразительных высот в совершенстве и качестве товаров, японцы позволяют себе снабжать их юмористическими инструкциями. Так, некоторые фирмы в сопроводительных правилах эксплуатации своих изделий пишут: "Если вы попытались включить наш прибор, и он не работает, значит вы забыли воткнуть вилку в розетку".

Японское понятие гармонии охватывает и сферу взаимодействия человека и природы. Японцы очень любят природу, и вся их культура выражает стремление человека *к единению с природой*.

Отношение к природе выражается в древних праздниках с очень поэтичными названиями: весенний Праздник любования цветением сакуры (японская вишня), осенний Праздник хризантем, Праздник любования луной, Праздник любования кленовыми листьями.

В Японии распространены: традиционное искусство составления букетов - *икебана*, выращивание карликовых деревьев – *бонсай*, разведение мини-садов – *бонсаки*.

В основе конструкции традиционного японского дома также лежат принципы единства мира людей и мира природы. Раздвижные наружные стены позволяют японцам в теплое время года легко устранять преграду, отделяющую внутреннее пространство дома от сада. Это лишнее раз позволяет японцам почувствовать полное единение с природой.

Традиционный японский сад, в свою очередь, является особым видом искусства. В нем с тонким вкусом сочетаются различные породы деревьев и кустарников, трава, цветы, вода.

Преданность и деликатность является вторым национальным японским стереотипом. Сочетание таких качеств в японском характере создает неповторимую особенность национального менталитета.

На развитие Японии большое влияние оказало конфуцианство, пришедшее к ним из Китая. Преданность и деликатность как раз и явились теми чертами, которые были сформированы новым вероучением.

Преданность культивировалась в Японском характере исторически. Измена в сознании японцев воспринималась хуже смерти, так как в этом случае несмываемый позор падал на всю семью

Так, японский воин – *самурай* – в своем кодексе чести преданность считал превыше всего. Не то что измена, а любое невыполнение приказа, даже по объективным причинам считалось равносильным преступлению. Оно нередко наказывалось смертью. Причем смерть приходила в виде *харакири* – ритуального самоубийства.

Преданность и деликатность как национальный стереотип проявляется в трех *элементах*: верность долгу, "культура стыда" и тонкая вежливость.

У современных японцев *верность долгу* проявляется в отношении к своей фирме. Это одна из сторон японского патриотизма.

Кстати сказать, японская фирма, в ответ на верность персонала, проявляет о нем высочайшую заботу. Это и пожизненный найм, и постоянное повышение зарплаты в соответствии с ростом стажа работы, и последовательное повышение по службе, и "отеческие" отношения начальников к подчиненным, и другие меры.

Японские профсоюзы организованы не по профессиональному, а по производственному принципу. Иными словами, они объединяют работников бригады (отдела), цеха, фирмы.

Уход на пенсию осуществляется в 55 лет как у мужчин, так и у женщин.

Сплочение японской фирмы, ее руководства и рядовых работников достигается разными способами. Коллектив сослуживцев рассматривается как единая трудовая семья. Сотрудники не только работают вместе. Они часто и отдыхают вместе, включая жен и детей.

Во многих фирмах существуют униформы для работников, есть свои гимны и праздники (церемонии). Рабочие и служащие стараются приобретать продукцию только своего производства. Руководители же создают программы социального обеспечения и различных услуг и льгот для сотрудников. В их числе: пенсионные пособия, медицинское страхование, строительство жилых домов, помощь по уходу за детьми, поддержка в получении образования и т.д.

Фирма для японца – это очень важная часть его жизни. И не только потому, что работа дает ему заработок и возможность обеспечить семью. Работа позволяет ощутить свою значимость и полноту жизни, самореализовать себя.

В качестве высшего морального закона в Японии всегда почиталась верность данному слову. Чувство стыда за невыполненное обещание стало основной этической нормой поведения. Поэтому о японцах нередко пишут как о самом стыдливым в мире народе. Японскую культуру же называют *культурой стыда*.

Японцы всегда верны своему слову. Они проявляют терпимость и склонность к компромиссу. В целом же они немногословны. В общении часто прибегают к языку мимики и жестов.

Проявляя деликатность к другим, японцы ожидают того же и по отношению к себе. Они дорожат своим престижем и честью. Они не любят насмешек, и могут принять их за оскорбления. В таком случае они отвечают силой.

Японская *тонкая вежливость* проявляется в симпатии и сочувствии к людям, даже известной сентиментальности. В деловых, общественных и житейских отношениях японцы предельно вежливы и деликатны друг к другу.

Японская деликатность проявляется и в том, что они не только партнеру, но и сопернику не дадут "потерять лицо". Они постараются сделать так, чтобы полного поражения не потерпел никто. Даже проигравший конкурент должен получить некоторую долю прибыли, а самое главное – не потерять самоуважение и престиж в глазах окружающих.

Оригинальный традиционализм японцев является их третьим национальным стереотипом. Он проявляется в следующих элементах: национальном коллективизме; переплетении самобытности и заимствования; здоровом практицизме.

Национальный коллективизм японцев некоторые специалисты называют "группизмом". Суть этого явления заключается в чувстве долга и ответственности перед коллективом (группой) ближайшего окружения.

В центре японского общества всегда был не отдельный человек, а сплоченный коллектив со строгим соподчинением – иерархией. Даже при росте индивидуализма в Японии после Второй Мировой войны, одним из важнейших факторов ее экономических успехов и управленческой эффективности оставался коллективизм. Он сохраняется в Японии до сих пор.

В жизни каждого японца важнейшими факторами, определяющими всю его жизнь, являются три коллектива (группы). Это коллективы семьи, учебного заведения и места работы. Даже представляясь незнакомому человеку, японец сначала называет свою фамилию и имя, а затем не профессию, а место работы (фирму) или учебы (университет или колледж), если он учится.

В японском менталитете и языке есть особое понятие – ЭМЭ. В других языках нет соответствующего слова. В японском оно означает жизненно важную зависимость японца от своего ближайшего окружения. "Я" в психологии японца равно "мы". Отторжение со стороны ближайшего окружения для японца равносильно смерти.

Коллектив для японцев является непререкаемым авторитетом. Коллективу они всегда готовы принести в жертву личные нужды и интересы.

Деловые японцы отдают изначальный приоритет и проявляют безукоризненную честность по отношению к общему делу. Они ожидают того же и от своего партнера. Они считают само собой разумеющимся, что партнер, при необходимости, так же, как и они, принесет в жертву личные интересы ради общего дела.

Специфическое *переплетение самобытного и заимствованного* существует в японской культуре, письменности, религиозной жизни, экономике, предпринимательстве, менеджменте и других сферах.

Бережно сохраняя все лучшее в своей культуре, японцы жадно воспринимают и очень умело адаптируют передовые достижения других стран и наций. Прилежные ученики и тонкие подражатели, японцы доводят до совершенства заимствованное. Нередко затем они возвращают авторам усовершенствованное заимствованное с большой выгодой для себя.

Японцы многое переняли у других народов, и особенно у тех, чье лидерство в определенных сферах они признавали. Эти черты, по мнению многих, сыграли очень важную роль в истории Японии. Они позволили ее жителям освоить и закрепить в своей

культуре сначала китайские, а затем западные заимствования, и быстро совершенствоваться.

Японцы – противники любого разрушения. Они считают, что рядом со старым следует выстраивать новое. Они вполне могут и должны сосуществовать. А если что-то окажется нежизненным, то оно само отомрет, без специальных для этого усилий.

В ходе заимствования японцы проявляют *здоровый практицизм*. Он состоит в том, что японцы постоянно чутко улавливают именно практическую, утилитарную ценность заимствованного.

Природная гибкость и адаптивность японцев позволяет им четко отвечать на соответствующие сигналы других стран и наций о желательной для них полезности. В современном мире никто не может соперничать с японцами в быстроте и точности учета самых разнообразных требований регионов, стран, отдельных групп покупателей. Японцы быстрее всех реализуют конкретные требования в соответствующих товарах и услугах.

Японцы руководствуются принципом "вакон есай". Это означает: "японская душа – западные знания".

В то же время японцы очень бережно и любовно относятся к своему прошлому, национальным корням. Даже заимствуя западные знания, они полагаются на творческую силу духовных традиций своего народа. Это чувство естественно вписывается в более общее – патриотизм японцев.

Японский патриотизм проявляется и в уважении к национальным традициям. Последние остаются важной частью жизни современных японцев.

Например, на улице или на работе японцы, как правило, носят европейские костюмы. Дома же, или на национальных или религиозных праздниках японцев часто можно видеть в национальном костюме – *кимONO*.

Среди японских национальных традиций до настоящего времени сохранились чайные церемонии, свадьбы по синтоистскому обряду, похороны по буддистскому обряду и другие.

Многовековые традиции японской культуры живут также и в очень популярных в настоящее время национальных видах спортивных единоборств. Это борьба сумо, дзюдо, каратэ, айкидо, фехтование на бамбуковых саблях кэндо и др.

Сегодня большинство японцев относят себя к среднему классу. Для них это означает иметь высшее образование, хороший доход, дом или квартиру, современный легковой автомобиль, бытовую электронику, совершать поездки за границу.

Соединенные Штаты Америки

США являются одной из самых больших стран мира. Они занимают четвертое место по территории после России, Канады и Китая. По числу жителей (280 млн.) США являются третьими в мире после Китая и Индии.

США состоят из 50 штатов, которые являются фактически полусамостоятельными государствами. Они имеют собственные парламенты, правительства, законы, полицию и т.д. Федеральному правительству делегированы лишь некоторые функции: внешняя политика, оборона и безопасность, монетарная система.

Америку называют *плавильным котлом* народов. Люди разных национальностей со всех континентов приезжали сюда в поисках земли, свободы и лучшей доли. За полтора столетия сюда прибыло более 40 млн. человек. Они смешались между собой и с коренным индейским населением. Последнее в результате кровопролитных войн и принудительных переселений резко сократилось. Сейчас оно составляет лишь около 1% жителей страны.

Ядро американской нации – это первые переселенцы из Англии, Шотландии и Ирландии. Английский язык стал общим для всего населения страны. Правда, его

современный американский вариант значительно отличается от классического английского.

Одну из крупнейших этнических групп США составляют потомки привезенных из Африки чернокожих рабов – афроамериканцы. Их около 25 млн. человек. Еще совсем недавно расовая дискриминация была одной из главных проблем американского общества. Борьба "цветного населения" за равные права была долгой и правовой. Однако американцы нашли в себе силы справиться с этой проблемой.

США – молодая страна. Ей всего 230 лет. За это время Америка прошла исторически длинный путь становления от английской колонии к независимой республике, а затем – к самому могущественному государству мира.

США со второй половины XX столетия являются первым в мире государством как в экономическом, так и в военном отношении. Становлению страны способствовало бурное развитие предпринимательства. Большой поток иммигрантов пополнил трудоспособное население, повышал интеллектуальный потенциал США. Прекрасные климатические условия и выгодное географическое положение меж двух океанов способствовали развитию как сельского хозяйства, так и промышленности и международной торговли.

США занимают одно из Ведущих мест в мире практически во всех областях. Однако своей национальной отраслью американцы считают автомобилестроение. На рубеже тысячелетий в стране бурное развитие получили компьютерные технологии.

США – страна небоскребов и коттеджей. Более 75% населения живут в городах. Последние сосредоточены на океанских побережьях в огромных агломерациях – скоплениях городов. Срастаясь между собой, агломерации образуют города-гиганты – мегаполисы.

Так, на Атлантическом побережье Америки возник Босваш – полоса слившихся городов от Бостона до Вашингтона, протяженностью 800 км. В этом мегаполисе проживает почти 50 млн. человек.

Однако 60% американцев перебрались из центров городов в зеленые пригороды. Здесь они живут в уютных одно- и двухэтажных коттеджах. Это не обязательно роскошные, но удобные дома для одной семьи. При каждом из них есть гараж: без автомобиля жизнь американцев немыслима. В праздники хозяева домов украшают их фонариками, флажками, гирляндами, венками и др.

Американцы свободолюбивы. Они не навязывают своих идей и образа жизни окружающим. Они больше замкнуты в кругу своих проблем и рамках своей семьи.

Американцы – поборники здорового образа жизни. Они считают, что здоровье является важной ценностью. Здоровый человек лучше справляется со своей работой, продвигается по службе, хорошо зарабатывает. В программах учебных заведений физкультура и спорт занимают не меньшее почетное место, чем математика, физика, литература.

Американские национальные стереотипы таковы:

- прагматизм,
- деловитость и дружелюбность,
- национальный патриотизм.

Прагматизм американцев является достаточно жестким. Они твердо ориентированы на реальное, приносящее пользу дело. Американский прагматизм проявляется в следующих *элементах*: воля и упорство; целевой динамизм; "время-деньги".

Воля и упорство в достижении поставленных целей являются сильными качествами американцев. Своим упорством они добиваются желаемого. Они создали могучую, процветающую державу, Переехать в США является мечтой для миллионов людей на всех континентах

Один из популярных американских лозунгов: "Just go for it!" – добейся этого!" Им руководствуется практически все общество. Американцы во всех хотят быть первыми. Второе место для них равносильно поражению.

В деловом мире США главной целью является "сделать деньги", то есть добиться максимально прибыльной работы своей формы. Богатство является мерилем жизненного успеха американцев, поэтому они упорно стремятся к материальному достатку.

Целевой динамизм является специфической чертой национального характера американцев. Каждый из них всегда четко осознает свои жизненные, деловые, общественные и личные цели, которые он хочет достигнуть. И он постоянно заряжен на действия по их достижению. Прогресс и постоянное стремление к обновлению стали своего рода идолом, которому поклоняется вся нация.

У американцев сложилась своеобразная модель поведения: "Цель – действие – достижение – новая цель". Эта модель у них успешно работает и обеспечивает высокую эффективность усилий в самых разных областях.

Время как важнейший ресурс воспринимается исключительно всеми американцами. Выражение *время-деньги* очень американское по своему содержанию. Оно отражает жесткую ориентацию на реальное дело, сулящее соразмерный доход. Именно через эту призму американцы смотрят на время.

В деловом мире США затраты времени подсчитываются не меньше, чем финансовые. Если потери времени не адекватны ожидаемому результату, такой проект будет оценен отрицательно.

Деловитость и дружелюбность – второй национальный стереотип американцев. В свою очередь, в нем можно выделить три *элемента*: индивидуализм; открытость и учет интересов партнера; разделение делового и личного.

Самостоятельность американцев тесно связана с их глубоким *индивидуализмом*. Они абсолютно уверены в том, что только ты сам можешь все сделать для себя. В любом деле расчет нужно делать исключительно на себя. Любое решение надо принимать самому, и нести за это всю полноту ответственности. М американцы не только готовы к этому, но сделали исключительную самостоятельность одной из главных черт всей своей жизни.

Кстати, именно с американской самостоятельностью как чертой национального характера связано крайне скептическое отношение к помощи государства и власти в целом. В жизни индивидуума власть должна исполнять вполне определенную роль. Она должна обеспечить законность и установить правила игры. После этого она должна, образно говоря, отойти в сторону. Она должна давать возможность человеку самому делать свое настоящее и будущее.

С американским индивидуализмом связан их известный "синдром невмешательства". Это его выбор", - говорят американцы по поводу любых, самых экстравагантных поступков, если они не нарушают общественного порядка.

Американцы – народ собранный и организованный. Свою деловую жизнь они планируют на много дней и недель вперед. Именно американцы изобрели органайзер, помогающий эффективно спланировать свое время.

Открытость и учет интересов партнера характерны для делового мира США. Американцы всегда готовы к сотрудничеству и поиску разумных компромиссов. Они стремятся узнать всю необходимую информацию и готовы поделиться ею с партнерами.

Отношение к другим людям и коммуникативные качества американцев характеризуются общей дружелюбностью, откровенностью и искренностью.

Поэтому они очень болезненно реагируют на любые проявления нечестной игры, будь то неискренность партнера, утаивание информации или банальный обман.

В позиции американцев есть своеобразное противоречие. С одной стороны, они строго ориентируются на закон и установленные юридические нормы. А с другой, они

очень ценят неформальные отношения и работу на доверии. Американцы готовы сотрудничать без лишних бумаг, печатей, протоколов. Соответственно, они остро реагируют в ситуациях, когда партнер нечестно поступает с ними, пользуясь отсутствием официальной бумаги.

Белозубая американская улыбка – тоже типичная примета их деловых отношений. Их улыбка создает доброжелательную атмосферу. Она демонстрирует и притягивает успех.

"Keep smiling!" ("Улыбайся!") – типичный американский лозунг и совет на все случаи жизни. "Плакаться в жилетку" у них не принято. А выглядеть неудачником – вообще последнее дело.

На переговорах американцы ведут себя грамотно – они ищут взаимный интерес. Искать собственные выгоды без учета интересов партнера, а тем более вопреки им – признак делового непрофессионализма в глазах американцев. Только взаимная выгода способна сформировать устойчивое деловое сотрудничество.

Разделение делового и личного американцам выполняется строго. Это важная деталь деловой практики и поведения вообще. Дружеские отношения с партнером никак не могут отражаться на строгом выполнении обязательств по договору.

Американцы могут быть прижимистыми в делах. Однако к личной жизни это ни в коей мере не относится. На себя они денег не только не жалеют, но и бывают весьма расточительны.

Американцы, при всем их индивидуализме, волнует социальный статус и общественное мнение. Они много денег и времени тратят на благотворительность. В то же время, они не слишком заботятся о своих престарелых родителях.

Американская нация живет в кредит. В долгосрочный кредит, как правило, покупается дом, обстановка, автомобиль. Если у американца возрастает доход, он не гасит кредит. Наоборот, он берет дополнительный кредит на новое повышение своего уровня жизни.

Национальный патриотизм является третьим американским стереотипом. Он проявляется в следующих *элементах*: этноцентризм; хозяйское поведение за рубежом; равенство возможностей.

Этноцентризм американцев заключается в их глубоком убеждении в своем превосходстве, в том, что их нация и их страна – лучшие в мире.

По данным ряда исследований, американцы являются лидерами в национальных опросах "Гордитесь ли Вы принадлежностью к своей нации?" Более 80% жителей США отвечают положительно.

Американцы не просто гордятся успехами и положением своей страны в мире. Для них это закономерное превосходство. В США – "образцовая" демократия, которую должны копировать все. Американская культурная экспансия направлена на все уголки мира. США как ведущая держава мира вообще должна играть в нем особую роль.

Обычная американская картина в глубинке: на празднике, а то и ежедневно, американец поднимает на флагштоке на лужайке перед домом государственный звездно-полосатый флаг.

Американцы любопытны, но обычно не обременяют себя глубокими знаниями за пределами своей профессии (хотя профессиональные знания ценятся очень высоко). Средний американец не может похвастаться широким кругозором или начитанностью. Его мало интересует мир за пределами родного штата.

Хозяйское поведение за рубежом характерно как для рядовых американцев, так и для их государственных деятелей. Это продолжение их этноцентризма: если мы самые лучшие, значит вправе не только везде чувствовать себя как дома, но и получать других.

Эта черта американцев часто делает им "медвежью услугу". Во многих регионах мира американцев воспринимают отрицательно. И виной тому их чувство превосходства и пренебрежение к другим народам.

Равенство возможностей воспринимается американцами как величайшее достижение их демократии. Американские переселенцы мечтали о свободной стране, которая бы давала каждому из своих граждан шансы на жизненный успех.

Таблица 4.3. Стереотипы народов Азии и Америки

Страны/ Стереотипы	БЛИЖНИЙ ВОСТОК	КИТАЙ	ЯПОНИЯ	США
1.	Неторопливость и последовательность	Терпение и упорство	Сочетание трудолюбия и гармонии	Прагматизм
1.1.	Процесс важнее результата	Трудолюбие	Настойчивость и качество	Воля и упорство
1.2.	Неприятие суеты и экспромтов	Послушание	Стремление к гармонии	Целевой динамизм
1.3.	Терпение и осмотрительность	Упрямство	Единение с природой	"Время-деньги"
2.	Дружественность деловых отношений	Деловая "ловкость"	Преданность и деликатность	Деловитость и дружелюбность
2.1.	Теплая обстановка контактов	Допустимость обмана	Верность долгу	Индивидуализм
2.2.	Атмосфера доверительности	Невыполнение договоренностей	"Культура стыда"	Открытость и учет интересов партнера
2.3.	Согласие и мир	Допустимость некачественных результатов	Тонкая вежливость	Разделение делового и личного
3.	Восточная гордость	Традиционализм и семейственность	Оригинальный традиционализм	Национальный патриотизм
3.1.	Высокая роль общественного мнения	Традиции предков	Национальный коллективизм	Этноцентризм
3.2.	Боязнь "потерять лицо"	Семейный бизнес	Переплетение самобытности и заимствования	Хозяйское поведение за рубежом
3.3.	Неприятие резкости и грубости	Национальная идентификация	Здоровый практицизм	Равенство возможностей

"Америка – свободная страна" и Америка – страна равных возможностей - эти лозунги составляет жизненное убеждение и особую гордость каждого американца.

Американцы-поборники здорового образа жизни. Здоровье рассматривается ими как важнейший жизненный ресурс.

Американцы периодически подвергают себя буквально общенациональным кампаниям оздоровления. Не успела пройти мода на оздоровительный утренний бег, как вся нация включилась в борьбу с курением.

Тем не менее, по числу людей, страдающих ожирением, американцы с большим отрывом лидируют в мире.

Американцы являются пуританами в семейных отношениях. Обвинение в супружеской измене может оборвать политическую карьеру и серьезно повредить бизнесу. Тем не менее, скандалы подобного рода постоянно возникают в Америке.

За последние десятилетия в деловом мире США появилось немало бывших наших соотечественников. Эмигранты из бывших СССР составляют значительную силу среди американских бизнесменов и менеджеров. Это создает дополнительные возможности Беларуси и России для открытия бизнеса в США.

Выводы по главе 4.

1. Каждая страна имеет свой исторически сложившийся менталитет, а также стереотипы мышления и поведения.
2. Общие национальные стереотипы распространяются и на деловую среду и окрашивают определенным своеобразием мир бизнеса и менеджмента.

Контрольные вопросы

1. Что такое национальный характер?
2. В чем заключается национальный менталитет?
3. В чем смысл понятия "национальный стереотип"?
4. Что означает прагматизм по-английски и по-американски?
5. В чем разница, между английским и американским этноцентризмом?
6. Сравните любовь к гармонии и красоте французов и японцев.
7. В чем перекликаются немецкое и австрийское стремление к порядку?
8. Сравните темперамент итальянцев и испанцев.
9. Почему в деловом мире Польши, Чехии и Венгрии высока ценность личных отношений?
10. Чем отличаются социальное партнерство австрийцев и социальное равенство шведов?
11. В чем принципиальная разница русских и американцев в отношении к закону?
12. Сравните деловой профессионализм русских и американцев.
13. Что означает восточное понятие "сохранить лицо"?
14. В чем разница в трудолюбии китайцев и японцев?
15. В чем заключается традиционализм по-китайски и по-японски?

Литература

1. Босрок.М. Путеводитель по обычаям и этикету. Европа. – М., 2007.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М., 1997.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб., 2002.
4. Дениелс Дж., Радеба Ли. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. – М., 1998.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб., 2002.
6. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М. и др. – М.: 2001.
7. Международный менеджмент. / Под. ред. С.Э. Пивоварова и др. – СПб., 2002.
8. Моул Дж. Особенности национальной психологии народов новой Европы: бизнес, общение, успех. – М., 2006.
9. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М., 1993.
10. Расширение Европейского Союза и Республика Беларусь на новой границе: Матер. между- н.-пр. конфер. Минск, 18-19 мая 2004 г. В 2-х ч. – Мн., 2004.
11. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб., 2004.
12. Сухарев В.А., Сухарев М.В. Европейцы и американцы глазами психолога. – Мн., 2000.
13. Томсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М., 1998.
14. Якокка Ли. Карьера менеджера. – Мн., 1996.

Глава 5 Внешнеэкономическая деятельность Республики Беларусь

5.1. Политика социально-экономического развития Беларуси

5.2. Республика Беларусь на мировом рынке

5.3. Предпринимательство в Беларуси

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Социально-ориентированная рыночная экономика
Эффективность реформ
Инвестиционный климат
Экономические санкции
Товаропроводящие сети
Ответственное добрососедство
Интернационализация экономики

Еврорегион
Ведущие партнеры
Структура экспорта
Структура импорта
Внешнеторговое сальдо
Господдержка экспортеров
Двухсторонние отношения

5.1 Политика социально-экономического

развития Республики Беларусь

В декабре 1991 года распался Союз Советских Социалистических Республик (СССР). Бывшие советские республики, входившие в состав СССР, стали самостоятельными государствами. Провозгласила свою государственную независимость и Республика Беларусь.

Став самостоятельным государством, Республика Беларусь начала проводить свою собственную политику в международных экономических отношениях и социально-экономическом развитии. Становление молодого государства на мировой экономической и политической арене происходило весьма непросто. Внешнеэкономическая политика Республики Беларусь является продолжением ее внутренней социально-экономической политики.

Республика Беларусь приняла концепцию устойчивого социально-экономического развития и модель эффективного государства (см. раздел 1.1 главы 1). В рамках указанных концепций и модели страна провозгласила своей *целью* построение **социально-ориентированной рыночной экономики**. Суть ее заключается в следующем:

- 1 сочетание государственного и рыночного способов ведения хозяйства и
- 2 эффективной социальной защиты граждан.

Для достижения указанной цели сформулированы четыре *задачи*:

1. Сохранение системы государственной собственности на средства производства, прежде всего естественных монополий;
2. Сохранение системы крупнотоварного сельского хозяйства и индустрии;
3. Проведение точечной, а не массовой приватизации, которая касается лишь неэффективных, нерентабельных производств;
4. Реализация государственных программ социальной поддержки.

Проводимая Республикой Беларусь социально-экономическая политика имеет свои преимущества, хотя и не лишена определенных недостатков.

К *преимуществам* белорусской социально-экономической модели можно отнести: недопущение массового присвоения госсобственности группой лиц; недопущение массового обнищания; постепенное психологическое привыкание к рыночным отношениям.

Недопущение массового присвоения государственной собственности группой лиц особенно убедительно выглядят на фоне других стран – бывших социалистических республик СССР, где госсобственность превратилась в личную групповую. В Беларуси этого не произошло. Средние и крупные предприятия по-прежнему находятся в руках государства. Добыча природных ресурсов страны не перешла в частные руки.

К примеру, в России путем "ваучерной приватизации" и иными способами махинаций и воровства государственная собственность в массовых масштабах перешла в собственность отдельных лиц. Буквально за несколько лет возникло около пятидесяти миллиардных (в долларах) состояний. История цивилизации не знала такого прецедента: 200 семей присвоили 70% богатств огромной страны. В российской жизни появилось новое понятие – олигарх – баснословно богатый человек. Но богатство, полученное за немалый короткий срок, оставляет необратимое воздействие на психику своего обладателя. Поэтому произошло неизбежное: российские олигархи от управления экономикой перешли к амбициям на управление политикой. Причем с претензиями на роль кукловодов по отношению к политикам-куклам.

Недопущение массового обнищания граждан тесно связано с первым преимуществом. Если львиная доля государственной собственности не перешла в частные руки, государство может себе позволить определенные программы по поддержке самых малоимущих слоев населения. Тем самым слой бедных удерживается от сползания в число нищих.

В Беларуси в числе форм социальной защиты используются различные приемы: государственный контроль за ценообразованием на основные продукты и предметы каждодневного спроса, регулирование увольнения "лишних" работников из государственных предприятий; эффективные социальные программы по отношению к инвалидам; обеспечивающая прожиточный минимум пенсионная система и другие. Все это вместе взятое и не допустило массового обнищания граждан.

Постепенное психологическое привыкание к рынку явилось своего рода антиподом "шоковой терапии". Массовое сознание людей оказалось совершенно не готовым к новым рыночным отношениям. Поэтому стремительное внедрение рынка для большинства людей зрелого и пожилого возраста оказалось настоящим бедствием. Тем более, что это сопровождалось молниеносной девальвацией их вкладов в сберегательных банках. То, что копилось десятилетием, было потеряно в одночасье.

Государственные производственные предприятия получили возможность проводить акционирование. Причем преимущественное право приобретения акций имели работники предприятия. Им предлагалось самим стать хозяевами своего предприятия, "своей судьбы".

Однако после акционирования на предприятиях оставалось старое руководство, сохранялись прежние неэффективные механизмы организации производства, менеджмента, маркетинга. В результате многие акционеры общества быстро становились нерентабельными, а затем и банкротами. После этого новоявленные акционеры начинали требовать спасения от государства.

В такой ситуации во второй половине 1990-х годов оказался ряд предприятий Беларуси. Например, Минский камвольный комбинат. Сначала здесь с полной силой прошло акционирование. Но через несколько лет комбинат оказался в неподъемных долгах. Рабочие перестали получать зарплату. В конце концов все закончилось социальным взрывом, но не забастовкой. Рабочие перекрыли одну из основных магистралей города с требованием, чтобы Мингорисполком и Правительство страны их спасало.

В числе *недостатков* белорусской социально-ориентированной рыночной экономики можно назвать: медлительность и противоречивость реформ; недоверие к предпринимательству; непривлекательный инвестиционный климат.

Медлительность и противоречивость реформ привели к серьезному запаздыванию в переходе на новые экономические отношения, технологии и технику. Оборудование продолжает стремительно стареть, а обновление происходит недопустимо медленно. В результате, по официальным данным износ оборудования большинства предприятий превысил 80%.

Работа по старым технологиям и на изношенном оборудовании неизбежно привела к ряду негативных экономических последствий. Основные из них: некачественные и неконкурентоспособные товары; "затоваривание" (нереализация) продукции на складах; "замораживание" оборотных средств; взаимные неплатежи предприятий; переход к бартерным (товарным) схемам взаиморасчетов и другие.

При этом в Правительство продолжали поступать рапорты и статистические данные о неуклонном росте валового внутреннего продукта (ВВП), лукаво умалчивая о проблемах в его реализации. То есть проявились негативы Советского Союза: за благополучными показателями скрывалось неблагополучие экономики.

Ярким подтверждением сказанного стала ситуация на Минском часовом заводе "Луч". На протяжении нескольких лет завод показывал рост ВВП, постоянно наращивая выпуск часов. Но в 2006 году грянул скандал. Завод вынужден был сообщить о том, что на складах скопилась нереализованная продукция за 1,5 года производственной деятельности. Спрашивается: зачем же выпускали невостребованную продукцию? Почему не осваивали новые модели? Ответ: не разрешало министерство, требовало роста ВВП.

Недоверие к предпринимательству является следующим недостатком

белорусской экономической политики. Быстрое обогащение первых отечественных предпринимателей создало в общественном мнении синдром "новых белорусов" (также как и "новых русских"). Недоверие со стороны обывателей распространилось и на чиновничьи, и даже правительственные сферы. Предпринимателей стали рассматривать как мошенников и жуликов.

Кстати, в первые годы развития предпринимательства для этого были серьезные основания. Хотя виноваты в этом не столько предприниматели, сколько созданная государством предпринимательская среда и обеспечивающая ее юридическая система. Грубые просчеты в организации и недоработки в законодательной базе, самоуправство и произвол чиновников провоцировали предпринимателей на махинации, взятки, сокрытие доходов и другие нарушения.

Результатом подобного развития предпринимательства в Беларуси стало его серьезное отставание от стран с рыночной экономикой. Та роль, которую играет сегодня в стране малое и среднее предпринимательство, абсолютно не соответствует не только экономическим требованиям, но и собственным планам Правительства Республики Беларусь.

Так, малое и среднее предпринимательство (МСП) развивающихся странах с рыночной экономикой достигает 70% ВВП. В Беларуси МСП производит лишь 7% ВВП, хотя в планах экономического развития страны на 2006 год фигурировала цифра 25% ВВП.

Отставание в развитии предпринимательства является не только экономической проблемой страны. Это серьезная социальная составляющая, которая могла бы высвободить творческий потенциал населения, решить проблему занятости, повысить благосостояние граждан.

В целом предпринимательство, особенно малое и среднее – это мощный рынок социально-экономического развития любой страны. Кстати, этот рычаг полностью соответствует политике социально ориентированной рыночной экономики. Однако в Беларуси его потенциал используется лишь на 10-15%.

Непривлекательный инвестиционный климат назван третьим недостатком белорусской социально-экономической модели. Он тесно связан с первым недостатком – использование старых технологий и изношенного оборудования.

Следует отметить, что после 2000 года в Беларуси создана юридическая база, которая в целом может рассматриваться как положительная с точки зрения инвестиционного климата. Однако наличие отдельных деталей и практических действий государственных органов не позволяют коренным образом изменить ситуацию с инвестициями в белорусской экономике, особенно зарубежными.

Так, на 4-м пленарном заседании Консультативного совета по иностранным инвестициям при Совмине Беларуси 30.03.2007г. в Минске премьер-министр Сидорский С.С. отмечал, что прямые зарубежные инвестиции в белорусскую экономику составляют лишь 2,6% от бюджета страны. Низкий уровень вложений сохраняется на протяжении ряда лет, несмотря на наличие ряда положительных аспектов для привлекательного инвестиционного климата: экономической стабильности; высокой квалификации трудовых ресурсов; выгодности географического положения.

Результатом влияния указанных недостатков белорусской политики социально ориентированной рыночной экономики стала эффективность реформ и двойственное положение в сфере деятельности государственного сектора. С одной стороны, государство на многих предприятиях на протяжении ряда лет показывает себя неэффективным хозяином. С другой стороны, государство не допускает перехода нерентабельных предприятий в частное владение с целью вывода их из кризиса. Получается замкнутый круг. Все это серьезно тормозит социально-экономические реформы в стране.

Например, еженедельник "Аргументы и факты" в сентябре 2006 года поместил на своих страницах статью с красноречивым названием "Государство на сене: Так ли хорош хозяин?" (автор А.Крючкова). В ней дается краткий анализ 15-летнего опыта приватизации

предприятий в Беларуси. В статье отмечается, что "если в 1994 году приватизированных производств было 641, то в 2005 - 46". "С одной стороны... мы "не распродали страну", и у нас сохранилось 30% предприятий, которые формируют 80% доходов бюджета и 90% поступлений валюты. Но, с другой, более 30% предприятий, по официальным данным, убыточны, около 50% имеют кредитную задолженность. ... Белорусская продукция стремительно теряет конкурентоспособность, потому что большая часть заводов выработала свой ресурс и нуждается в полной модернизации. Пока модернизация происходит за счет собственных средств, а чаще за счет льготных госкредитов и бюджетных субсидий. Но это не те деньги, которые могли бы помочь. А на иностранные инвестиции все еще рассчитывать не приходится, потому как Беларусь занимает одно из последних мест в странах ЦВЕ по благоприятному инвестиционному климату. И это прямой результат антиприватизации." [АиВ, 6-12 сентября 2006г., с.14].

Таким образом, достаточно противоречивая белорусская политика социально-ориентированной рыночной экономики и ее непоследовательная реализация создали двойственную ситуацию: недостатки являются продолжением достоинств. Внутриэкономические проблемы мешают стране стать полноценным игроком на международном рынке товаров и услуг.

5.2. Республика Беларусь на мировом рынке

Сразу после обретения государственной самостоятельности Республика Беларусь стала активно выступать в качестве субъекта международных экономических отношений. Как государство, расположенное в центре Европы, Беларусь ориентировалась прежде всего на европейский рынок.

В 1992-1996 годах экономические отношения с европейскими странами и Евросоюзом в целом развивались по восходящей. На основании специального Соглашения о партнерстве и сотрудничестве СЕС (1995) Беларусь стала готовиться к вступлению в Евросоюз.

Однако осенью 1996 года ситуация резко изменилась: в экономику вмешались политические факторы. Связано это было с тем, что в Беларуси прошел референдум по изменению Конституции страны, который не был признан Евросоюзом. Проведение референдума было объявлено отходом от ключевых принципов Соглашения о партнерстве, белорусская власть нелегитимной, а экономика – нерыночной.

С 1997 года Евросоюз не только приостановил действие Соглашения о партнерстве и сотрудничестве, но и ввел против Беларуси ряд *экономических санкций*: уменьшение квот на экспорт некоторых товаров, антидемпинговые меры, таможенные барьеры и другое. Были существенно ограничены объемы и виды технической помощи Беларуси по программам TESIS и TEMPUS.

Результатом этих действий Евросоюза стала определенная изоляция Беларуси на европейском рынке. Евросоюз стал рассматривать экономические отношения с Беларусью как инструмент политического давления на нее.

Такая ситуация заставила изменить конфигурацию экономических отношений Республики Беларусь со странами Центральной Западной Европы. Взаимодействие фактически перешло в сферу *двухсторонних отношений* Беларуси с отдельными странами – членами ЕС.

Наше государство связано внешнеэкономическими отношениями со всеми 27-ю странами ЕС, хотя и в разной степени. Совокупный внешний товарооборот с 1996 по 2006 год вырос почти втрое.

Кстати, за десятилетие (1997-2006гг.) общий международный товарооборот Беларуси увеличился более чем в 2 раза, главным образом за счет дальнего зарубежья. Что же касается стран СНГ, то увеличение объемов внешнеэкономической торговли

произошло лишь в 1,6 раза [3, с.70-71].

Ведущими партнерами белорусского внешнеторгового оборота Республики Беларусь в Западной Европе являются Германия, Великобритания, Нидерланды, Италия и Франция. На их долю приходится 85% белорусско-западноевропейского товарооборота.

Особо следует отметить рост экспорта Республики Беларусь за десятилетие примерно вдвое. Причем опережающими темпами рос экспорт в страны дальнего зарубежья, охватив около половины вывозимых из Беларуси товаров.

Любопытна статистика экспортно-импортных операций Республики Беларусь со странами Западной Европы. Главными экспортерами для Беларуси являются Великобритания, Германия, Нидерланды. Главные импортеры для нашей страны – Германия, Италия, Франция.

С 2004 года во внешнеэкономических отношениях Беларуси стремительно набирает вес Китайская Народная Республика.

Следует, однако, отметить, что товарная *структура белорусского экспорта* на мировой рынок отличается, к сожалению, сырьевой направленностью. Превалирует минеральные продукты, доля которых составляет 65%. На втором месте с большим отрывом находятся текстильные изделия и продукция – 8%. Совершенно скромную долю составляет экспорт белорусских товаров, требующих глубокой обработки. Единичными в сфере международного экспорта Республики Беларусь являются и товары интеллектуального свойства!

Общая картина доли белорусского экспорта у разных партнеров представлена в таблице

№ п/п	Партнер	Доля экспорта, %
1	Россия	49
2	Евросоюз-27	37
3	Дальнее зарубежье (без ЕС)	8
4	СНГ (без России)	6

В части наращивания экспорта белорусских товаров на мировой рынок следует отметить ряд препятствий и недостатков:

- 1 отсутствие товаропроводящей сети;
- 2 отсутствие сети сервисного гарантийного и последующего обслуживания;
- 3 неумение работать с потенциальными клиентами на современном уровне;
- 4 низкий уровень белорусского менеджмента и маркетинга на мировом рынке.

Структура белорусского импорта также весьма специфична и показательна. В ней преобладают технологическое оборудование, электрооборудование и бытовая аудио- и видеоаппаратура – до 40%. На втором месте с отставанием вдвое (около 19%) находится продукция химической промышленности. Третье место занимают транспортные средства – около 10% [см.3, с.72].

Правительством Республики Беларусь предпринимаются меры для защиты отечественного производителя от конкуренции с импортными товарами на внутреннем рынке. Однако программы импортозамещения оказываются малоэффективными из-за невысокого качества и низких потребительских свойств многих белорусских товаров.

Известные белорусские исследователи внешнеэкономической деятельности профессора А.Данильченко и Л. Петровская дают сравнительную оценку нашей экспортно-ориентированной модели экономического развития [см.9, с.44-64]. Нынешняя

модель сложилась в стране частично спонтанно, частично благодаря целенаправленной политике. Об этом говорят следующие данные: экспортная квота в ВВП составляет около 60%, а по основным товарным группам она колеблется в пределах 70-90% и даже более.

Так, Беларусь экспортирует ежегодно 90-95% произведенных тракторов и автомобилей, 70-80% холодильников и морозильников, 70-75% металлорежущих станков, 45-50% телевизоров. Из страны вывозится 80-90% калийных удобрений, 60-80% химических волокон и нитей. Однако характерно то, что на 20 крупнейших предприятий-экспортеров приходится более 55% экспорта в целом, и более 80% экспорта в страны вне СНГ. Из всего объема экспорта Минпрома РБ 70% является продукцией 5 предприятий: БМЗ, БелавтоМАЗ, МТЗ, БелАЗ, МЗХ "Атлант" [см. 6].

Анализ *формы и динамики* экспортной активности белорусских предприятий показывает определенные достижения и тенденции.

С открытием для Беларуси восточноевропейских рынков внешнеэкономической деятельностью стали заниматься не только государственные специализированные объединения, но и отдельные производственные предприятия, торговые фирмы. Произошла существенная либерализация внешнеэкономической формы. Каждый субъект хозяйствования получил право на самостоятельное осуществление экспортной деятельности.

Следует различать прямой и непрямой экспорт. Непрямой (косвенный) экспорт осуществляется через посредников. Он является более простым, но приносит меньше доходов, так как часть из них (часто весьма существенная) достается посреднику. Зато он берет на себя и значительную часть организационных, маркетинговых и иных проблем и рисков.

Прямой экспорт связан с контактами непосредственно с зарубежными потребителями. Это требует от предприятия-экспортера дополнительных усилий и затрат. Последние часто бывают довольно значительными. Они не по силам молодым предприятиям. Правда, прямой экспорт может быть не связан непосредственно с потребителем, а все-таки с посредником в чужой стране.

В последние годы белорусские предприятия прибегают обычно к прямому экспорту.

Динамика основных форм внешнеэкономической деятельности по специальным опросам респондентов – представителей белорусских предприятий дана в таблице (в процентах)

№ п/п	Формы ВЭД	2000	2002	2004	2006
1	Прямой экспорт	39	53	74	75
2	Косвенный экспорт через отечественные фирмы	20	24	-	-
3	Косвенный экспорт через зарубежные фирмы	9	12	-	-
4	Бартер	55	44	15	13
5	Прямой импорт	28	35	41	42

Анализ причин, препятствующих активизации внешнеэкономической деятельности, на основании опроса руководителей белорусских предприятий, позволяет оценить общую ситуацию. Рейтинг *барьеров-препятствий* выглядит так: 1) сильная конкуренция со стороны зарубежных производителей – 61%; 2) низкий уровень технической базы производства (высокая энерго-, материало- и трудоемкость) – 26%; 3) отсутствие заинтересованности со стороны иностранных фирм – 23%; 4) недостаток знаний о конъюнктуре мирового рынка – 19%; 5) налоговая политика – 15%; 6) таможенная политика – 15%; 7) низкое качество продукции – 8%; 8) низкая квалификация кадров – 5%.

На европейском рынке, кроме барьеров экономического характера, существенным препятствием являются также санкции ЕС. Ограничительные меры, проводимые

Евросоюзом, существенно снизили объемы внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь. Поэтому Правительство страны постоянно предпринимает усилия по развитию *ответственного добрососедства*. Беларусь включилась в сотрудничество в рамках инициативы ЕС "Северное измерение", приняла участие в международных проектах "Управление бассейном реки Неман", "Программа повышения квалификации таможенных служащих" и других. Были приняты меры для облегчения доступа на белорусский рынок текстильных товаров из стран Западной и Центральной Европы.

Следует отметить, что со стороны Евросоюза и других международных структур, например МБРР, периодически предпринимаются шаги по улучшению экономических отношений с Республикой Беларусь. Они определенным образом амортизировали общую жесткую экономическую позицию по отношению к Беларуси.

Так, в 2002-2004 годах антидемпинговые меры ЕС сохранялись лишь по четырем основным товарам белорусского экспорта: карбамидно-аммиачной смеси, полиэфирным штапельным волокном, полиэфирному филаментному жгуту и хлористому калию. На ряд других товаров антидемпинговые меры были смягчены. Действовали повышенные квоты на экспорт белорусских текстильных изделий в Европу. В торговых отношениях Беларуси с Европой сохранялся режим наибольшего благоприятствования. До середины 2007 года для Беларуси действовала система преференций Евросоюза.

Однако в международных организациях периодически преобладающую роль занимают политические соображения. Начинается очередная волна политического давления на Беларусь международными экономическими мерами. Так произошло в 2007 году с отменой для Беларуси системы преференций ЕС.

Понимание мало перспективности экономического давления на Беларусь периодически появляется у западных политиков. И тогда возникают экономические предложения для Беларуси, однако они, как правило, сопровождаются политическими условиями.

Так, в ноябре 2006 года Евросоюз обнародовал специальный меморандум по Беларуси в рамках новой Европейской программы добрососедства (ЕПД). Ее реализация началась с 2007 года. В меморандуме предлагалось ряд проектов, которые могли бы улучшить качество жизни белорусов: 1) расширение возможностей внешней торговли за счет смягчения режима квотирования для экспорта белорусских товаров; 2) европейская финансовая помощь Беларуси; 3) Модернизация и увязка энергосистем РБ и ЕС; 4) борьба с последствиями аварии на ЧАЭС; 5) развитие трансграничного сотрудничества; 6) активизация научных и культурных обменов и другое.

Однако эти социально-экономические предложения увязывались с рядом политических условий для властей Беларуси: продвижение к демократии, соблюдение прав человека, верховенство закона. Конкретно предлагалось изменить отношение к правам профсоюзов, освободить от налогов проекты Еврокомиссии в Беларуси и многое другое. Результатом стало то, что политические условия Беларусью не были приняты, и меморандум ЕС не был реализован.

На рынке проблем во взаимоотношениях Республики Беларусь с международными организациями эффективной формой поддержания и развития внешнеэкономической деятельности страны являются еврорегионы [см.2].

Еврорегионы – это зоны приграничной торговли и сотрудничества двух и более стран.

Европейская история на протяжении столетий состояла из войн. И лишь около пятидесяти лет назад ситуация стала существенно меняться. Происходило это не в последнюю очередь благодаря развитию еврорегионов как интегрированных социально-экономических территорий. Административная разница в еврорегионах постепенно утрачивала свое разделительное значение, а взаимные усилия соседних стран были направлены на решение общих задач: строительство мостов, дорог, объектов инфраструктуры, развитие торговли, бизнеса, установление контактов между людьми.

Создание Евросоюза явилось результатом межгосударственной интеграции. Этому в немалой степени способствовали и более двухсот территорий регионального сотрудничества, действующих в приграничных районах европейских стран. Более восьмидесяти из этих территорий имеют в своем названии слово "еврорегион".

Так, на Иберийском полуострове приграничные районы Испании и Португалии выбирались из отсталости в середине 20 века во многом благодаря именно еврорегионам.

Трансграничное сотрудничество Франции и Германии серьезно помогало политике германо-французского примирения, установлению разностороннего социально-экономического взаимодействия. Это было тем более важно, что в истории этих стран, как известно, было немало войн.

Современное европейское трансграничное и региональное сотрудничество имеет достаточно развитую правовую и институциональную базу. В 1980 году принята Европейская конвенция о приграничном сотрудничестве территориальных сообществ и властей. С 1994 года действует Ассоциация европейских приграничных районов.

Республика Беларусь включилась в движение еврорегионов сравнительно недавно – с 1997 года. Это небольшой срок, чтобы говорить о важном вкладе в развитие приграничных территорий и внешнеэкономическую деятельность. Однако сделано за прошедшие 10 лет немало.

С участием приграничных территорий Республики Беларусь создано пять еврорегионов: "Неман" (1997) – Беларусь, Польша, Литва; "Буг" (1998) – Беларусь, Украина; "Озерный край" (1999) – Беларусь, Литва, Латвия; "Беловежская пуща" (2002) – Беларусь и Польша; "Днепр" (2003) – Беларусь, Россия, Украина. Основные направления их деятельности – сотрудничество в сферах образования и культуры; развитие туризма; реализация совместных экологических проектов; создание новых возможностей для трудовой деятельности населения; развитие приграничной инфраструктуры; активизация малого и среднего бизнеса и другие.

По примеру многих стран, Республика Беларусь придерживается жесткой политики протекционизма, защиты внутреннего рынка при помощи тарифных и нетарифных методов. Государство реализует программы импортозамещения, стимулирует национальных товаропроизводителей. Осенью 2005 года в стране была принята очередная Программа развития экспорта в Республике Беларусь до 2010 года.

Каковы же *перспективы* развития внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь? Для активной реализации имеющегося у страны внешнеэкономического потенциала наше государство должно принять определенные *меры*. Основными из них могли бы стать: государственная поддержка экспортеров, активизация инвестиционной политики, создание товаропроводящих сетей, правовая защита экспортеров.

Государственная поддержка экспортеров необходима, прежде всего, для повышения конкурентоспособности национальных товаров на мировом рынке. Такую политику поддержки проводят все экономические развитые страны. Они выделяют предприятиям-экспортерам субсидии и льготные кредиты. Государства осуществляют налоговое регулирование экспортных товаров (в сторону налоговых льгот). Используются государствами также гибкое таможенно-тарифное регулирование экспортных товаров с целью повышения их привлекательности на зарубежном рынке. Собственный внутренний рынок при необходимости защищается от наплыва импортных товаров повышением таможенных тарифов.

Республика Беларусь активно использует импортное тарифное регулирование. Средний уровень тарифов на импорт в РБ составляет 9,8%, в то время как в Евросоюзе – 3,6%. Однако это все равно не решает проблему конкуренции на внутреннем рынке из-за невысокого качества многих отечественных товаров.

Активизация инвестиционной политики связана не только с усилиями по

улучшению инвестиционного климата в стране. Вопрос этот следует понимать значительно шире. Инвестиции должны быть адресно направлены в те точки, в которых они дадут наиболее высокий эффект. Это касается, прежде всего наукоемких и ресурсосберегающих технологий, но не только.

Белорусские инвестиции на внешних рынках должны быть направлены на товарное завоевание новых сегментов и территорий. Внутренние же инвестиции призваны снижать затратную составляющую производимой продукции. Это позволяет повысить ее конкурентоспособность за счет снижения цены.

Товаропроводящие сети – это система дилеров, рекламы а также предпродажного, гарантийного и эксплуатационного сервиса. Создание товаропроводящих сетей является важнейшей задачей для белорусских предприятий-экспортеров. Неумение менеджеров-маркетологов работать на зарубежных рынках и отсутствие сервисных центров, к сожалению, невыгодно отличает внешнеэкономическую деятельность большинства белорусских предприятий-экспортеров. Потребителя надо сначала убедить в высоких свойствах предлагаемого товара, затем обеспечить ему быстрое эксплуатационно-ремонтное обслуживание. Иначе товары на зарубежном рынке не продать.

Правовая защита экспортеров связана с гарантиями на неприкосновенность инвестиций, защиту авторских прав по научным разработкам и "ноу-хау".

Реализация означенных и иных мер может существенно повысить *интернационализацию* белорусской экономики, активизировать внешнеэкономическую деятельность отечественных предприятий-экспортеров. Стимулирование интернационализации деловой активности белорусских предприятий следует проводить не только в форме товарного экспорта, но и в виде прямых инвестиций, причем как иностранных в Беларусь, так и отечественных за рубеж. Это тем более важно, что для этого имеется значительный потенциал.

5.3. Предпринимательская деятельность в Беларуси

В Республике Беларусь предпринимательская деятельность появилась лишь после обретения ею независимости в декабре 1991 года.

Предприниматель – человек, предпринявший какое-либо собственное дело.

Предпринимательство оказывает существенное влияние на жизнь любой страны в нем можно выделить *три роли*: социальную, экономическую и международную. Кроме того, есть особая роль у отдельной части предпринимательства – малого и среднего бизнеса.

Социальная роль предпринимательства очень важна. Основные ее аспекты сводятся к следующему:

- 1 удовлетворение спроса населения на товары и услуги;
- 2 создание новых рабочих мест;
- 3 деловое творчество и самореализация граждан.

Кроме социальной, предпринимательство играет не менее важную *экономическую роль*. Ее основные положения заключаются в следующем:

1 преодоление инерционности экономической системы. Хозяйствующие субъекты часто не хотят рисковать. А предприниматели готовы это делать, если найдена экономическая ниша, сулящая высокую прибыль;

2 нарушение равновесия рынка вследствие появления новых подходов, реализация неожиданных идей. Предприниматели – народ думающий и ищущий, поэтому они нередко выдвигают и реализуют новинки, бурно отражающиеся на рыночной ситуации;

3 внедрение инноваций. Предприятия работают обычно в стабильной среде, озабоченные выполнением плановых показателей. Им сложно решиться на ломку отлаженного производства, чтобы внедрить новое. А между тем, именно инновации являются двигателем экономики, и предприниматели объективно являются новаторами.

Предпринимательство играет и важную *международную роль*. Она проявляется в следующем:

1 распространение по миру передовых идей и технологий. Предприниматели моментально подхватывают удачные экономические решения и передовой управленческий опыт не только в своей стране, но и за рубежом;

2 реализация "предпринимательской дипломатии" – то есть экономических контактов, которые улучшают деловые, а следом политические и культурные отношения между странами. Вступая в деловые взаимодействия, предприниматели влияют на государственные органы своих стран в части стабильных добрососедских отношений. Следом неизбежно идет изучение особенностей национальной культуры друг друга.

Особая роль во всем мире принадлежит *малому и среднему предпринимательству (МСП)*. Эта роль связана как с внутренней спецификой МСП, так и особенности внешней среды. Имеется два основных элемента этой роли: экономическая гибкость и массовость.

Экономическая гибкость связана с малыми формами МСП и их способностью быстро реагировать на новое. Крупные предприятия неизбежно консервативны. Они подвержены значительной инерции (определенного движения либо покоя). Малые и средние предприятия могут быстро перестраивать свои структуры и производственно-экономические цепочки. Особенно эффективно в мировой практике малые предприятия в деловом симбиозе с крупными.

Так, в Японии вокруг каждого крупного предприятия действуют сотни малых. Они заключают контракты на производство отдельных деталей либо запчастей, которые невыгодно производить в рамках крупного производства.

Массовость малых и средних предприятий связана с тем, что их создание и деятельность обычно не требуют больших вложений, поэтому они могут быть открыты в самых необычных местах.

В Республике Беларусь *начало развития предпринимательства* относится к 1992 году, сразу после обретения государственной независимости. Впервые в истории страны решением правительства была принята первая государственная Программа поддержки предпринимательства. Тогда же был создан Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей (БФФПП). Последний был призван стать ведущим источником внутреннего финансирования бизнеса.

Первое время в белорусском предпринимательстве наиболее активно стал развиваться малый бизнес. И это естественно. В отличие от среднего и крупного, малый бизнес не требовал больших капиталовложений. Тем более, что их у начинающих бизнесменов просто не было.

К сожалению, внешние источники финансирования малого бизнеса в Беларуси оказались практически закрыты.

Так, межправительственные кредитные линии из Германии, Австрии, Швейцарии и др. обслуживали государственные предприятия либо АО с контрольным пакетом акций у государства. Процедура получения кредитов была установлена настолько сложной, что пройти ее малые предприятия просто не могли.

В 1994 году Белоруссией был подписан договор с Европейским банком реконструкции и развития о выделении кредитной линии для малого и среднего бизнеса. Однако эта линия оказалась малоэффективной. Планировалось ежегодно выделять примерно по 11 миллионов долларов кредитов. Реально осваивалась лишь половина. Причинами неэффективности кредитования стали: высокие проценты; жесткие гарантии

по ссуде; отрицательное валютное регулирование государства; вмешательство правительства в ценообразование и др.

Белорусскому малому бизнесу пришлось рассчитывать, прежде всего, на собственные средства и внутренние источники финансирования.

Так, Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимательства, указанный выше, успел за первые 5 лет своего существования прокредитовать около 200 проектов. Однако фонд столкнулся с проблемой невозвращения кредитов. Были резко усилены требования по материальным гарантиям. Для начинающих предприятий это оказалось нереальным.

В 2002 году численность малых предприятий в Беларуси стала падать. Причинами этого стали: сложность и дороговизна регистрации МП; дорогой и рискованный выход на рынок в условиях недостаточных гарантий защиты прав собственности; высокий налоговый пресс; сложная система бухгалтерского учета и другие.

В целом за 15 лет (1992-2006гг.) развитие малого предпринимательства в Беларуси проявилось в следующих *тенденциях и особенностях*:

- 1 ориентация на торгово-посредническую, а не производственную деятельность;
- 2 сохранение незначительной доли (7%) малого предпринимательства в ВВП страны;
- 3 рост убыточности и банкротства малых предприятий;
- 4 нехватка квалифицированных менеджеров в сфере предпринимательства;
- 5 неравномерность территориального развития, то есть сосредоточение малого предпринимательства в столице и областных центрах.

Правительство Беларуси приняло Концепцию государственной поддержки развития малого предпринимательства на 2002-2005 годы. Концепция предусматривала рост доли малого и среднего предпринимательства до 25% в общем объеме выручки страны. Эти планы оказались невыполненными.

Проблемы бюджета страны привели к тому, что на поддержку малого и среднего предпринимательства выделяются мизерные суммы, которые, к тому же, постоянно уменьшаются. Государство своей политикой показывает недопонимание и недооценку роли сектора МСП в развитии экономики страны и социальной стабилизации общества.

Для существенного *улучшения условий* для развития малого и среднего предпринимательства в Беларуси государству следует строить свою экономическую политику на следующих принципах:

- 1 обеспечение сектору МСП равных возможностей с государственным сектором;
- 2 существенное увеличение реального финансирования;
- 3 делегирование значительной части функций по поддержке МСП на местный уровень;
- 4 открытость, гласность, пропаганда реальных шагов по реализации государственной поддержки МСП.

Пока же можно констатировать, что в Республике Беларусь сектор МСП вносит скромный вклад в развитие экономики страны и социальную стабилизацию общества. Реально же сектор МСП может влиять на формирование конкурентной среды, развитие инициативы населения, обеспечение его занятости, повышение уровня жизни, рост экономической культуры общества.

Выводы по главе 5.

1. Республика Беларусь провозгласила своей целью построение социально-ориентированной рыночной инновационной экономики и эффективного государства.
2. На мировом рынке Республика Беларусь выстраивает прямые двухсторонние экономические отношения со многими странами. Страна также участвует в пяти евروهанах.
3. Предпринимательская деятельность в Республике Беларусь развивается медленно, особенно в регионах. Пока она составляет лишь 7% ВВП.

Контрольные вопросы

1. Что означает "социально ориентированная рыночная экономика"?
2. Какова эффективность проводимых в Беларуси реформ?
3. Каковы инвестиционный климат и политика в Республике Беларусь?
4. В чем заключаются экономические санкции ЕС против Беларуси?
5. Назовите ведущих внешнеторговых партнеров Беларуси.
6. Каковы структуры белорусского экспорта и импорта, а также внешнеторговое сальдо?
7. Что такое ответственное добрососедство?
8. В чем заключается государственная поддержка экспортеров в странах ЕС?
9. Что такое товаропроводящие сети?
10. В чем заключается интернационализация экономики?
11. Назовите роли предпринимательства в стране.
12. Какова доля сектора МСП в ВВП Беларуси?

Литература

1. Володько В.Ф. Республика Беларусь в европейском измерении // Матер. междунар. н.-практ. конфер. Зелена Гура, Польша, 2006.-Зелена Гура, 2006.
2. Володько В.Ф., Володько О.М. Развитие международного сотрудничества через Еврорегионы // Матер. между н.-пр. конфер. Минск, май 2007.- Мн., 2007.
3. Вербицкая Е.Н. Предпринимательство и устойчивое развитие: Беларусь. Евросоюз, Польша/ под науч. ред. В.Ф.Володько.- Мн., 2004.
4. Германович Г., Пятинкин С. Анализ развития малого предпринимательства в РБ // Белорусский банковский бюллетень. -2003. №15. с. 38-43.
5. Литвинец В.И., Тур А.Н. Экономическая модель корпоративного государства.- Мн., 2004.
6. Мальгина И. Малое предпринимательство и инфраструктура его поддержки в РБ // Белорусский банковский бюллетень. – 2003. №24. с. 49-55.
7. Мировая экономика и международные отношения. 2003-2006гг.
8. Мясникович М.В., Никитенко П.Г. К вопросу об устойчивом развитии Беларуси в контексте цивилизационного процесса. – Мн., 2002.
9. Петровская Л.М., Данильченко А.В. Стимулирование экспорта и экспортные барьеры: теоретические и практические аспекты. – Мн., 2007.
10. Расширение Европейского Союза и Республика Беларусь на новой границе: Матер. между н.-пр. конфер. Минск, 18-19 мая 2004г. В 2-х ч. – Мн., 2004.
11. Улахович В. Беларусь и Европейский союз: Шаг за шагом // Бел. думка. – 2003. - № 10.- с. 139-148.

Глава 6 Международный потребительский рынок

6.1. Современный рынок товаров и услуг

6.2. Пресытившиеся потребители

6.3. Сегментирование и позиционирование на рынке

6.4. Выход на внешний рынок

6.5. Маркетинг-микс

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Рынок	Покупательская способность
Международный рынок	Престижность товара
Динамика рынка	Прогноз потребления
Конкуренция	Ценности потребителей
Антимонопольное законодательство	Потенциальные возможности
Требования к товару	Функции менеджмента
Общество потребления	Выбор рынка
Агрессивная реклама	Концепция "4 P"
Покупательский спрос	

6.1. Современный рынок товаров и услуг

Приобретение товаров потребителям осуществляются на рынке. Рынок является тем местом, где встречаются продавец и покупатель.

Рынок – сфера купли-продажи товаров и услуг.

Международный рынок отмечается тем, что выходит за пределы национальных территорий и границ. Он носит глобальный характер.

Рынок как экономическое явление состоит из ряда элементов. *Элементами рынка* являются:

- 1 участники – продавцы, производители, покупатели;
- 2 товары и услуги;
- 3 деньги;
- 4 место взаимодействия участников – магазины, склады, биржи, базары.

Современный рынок представляет собой постоянно меняющееся явление. *Динамика рынка* связана с ростом, дифференциацией и постоянным обновлением требований потребителей.

Рост требований потребителей происходит по качеству, комфорту, разнообразию товаров и услуг. Уровень требований покупателей по отношению к товарам и услугам постоянно повышается.

Дифференциация требований потребителей по отношению к товару происходит по отношению к его эксклюзивности, особым свойствам, необычным услугам и т.д. Рынок стремится удовлетворить любые, даже самые изощренные запросы потребителей. Если есть спрос – будет и предложение. Дело лишь во времени и цене.

Так, фантазиями кинопроизводителей придумана такая услуга, как охота на людей. Фантастические фильмы на эту тему появились в США, а затем и в России.

Характер требований потребителей постоянно обновляется. Происходит это обновление по количеству, ассортименту, качеству.

Так, сравнительно недавно потребитель, выбирая себе часы по вкусу и цене. А затем пришло новое требование: часы как аксессуар к костюму. Одному человеку понадобилось несколько часов "на каждый день".

Особую роль в отношениях на рынке играет конкуренция. Это связано с тем, что товары с одинаковыми или схожими свойствами предлагают несколько продавцов.

Конкуренция – соперничество товаров и услуг по качеству, цене и сервису.

Современный рынок выработал для производителей и продавцов ряд мер и способов повышения конкурентоспособности товаров и услуг. Кроме собственно снижения цены, улучшения качества и сервиса, основными *путями повышения конкурентоспособности* являются:

- 1 снижение производственных и торговых затрат;
- 2 внедрение новых прогрессивных технологий в производство и торговлю;
- 3 достижение прибыли не за счет высокой добавленной стоимости, а за счет массового оборота;
- 4 создание корпораций, то есть установление устойчивых экономических связей.

Конкуренция является положительным явлением. Ее результатом становится более качественное и доступное удовлетворение запросов покупателей. Соревнуясь между собой, производители и продавцы вынуждены постоянно искать способы снижения затрат и цены улучшения потребительских свойств и обслуживания.

Своего рода антиподом конкуренции является монополия на рынке.

Монополия – это присутствие на рынке лишь одного производителя или продавца по конкретному товару или услуге.

Монополист может произвольно завышать цену на свой товар, не слишком заботится о его качестве. Ведь у покупателя нет выбора. Он вынужден удовлетворяться безальтернативным товаром. В результате уровень удовлетворения запросов потребителей может существенно снизить

У англичан есть такая поговорка: "Если в поселке лишь одна столовая, пища в ней скоро станет несъедобной".

Чтобы монополисты не снижали уровень удовлетворения запросов потребителей, во всех странах используются специальные правовые и экономические меры противодействия.

Антимонопольное законодательство – это установление правовых и экономических ограничений для монополистов. Чаще всего это связано с контролем со стороны антимонопольных органов за ценообразованием на монопольную продукцию.

Следует подчеркнуть, что в сферу действия антимонопольного законодательства попадают не только те производители и продавцы, которые охватывают на рынке 100% продаж данного товара. Разные страны устанавливают разные нормы для антимонопольных мер. Это может быть 50%, 33% и 25% присутствия на рынке с конкретным товаром и услугой.

Так, в Республике Беларусь в составе Минэкономики имеется Департамент ценовой политики. Производители и продавцы, имеющие на рынке 25% и более от общего объема данных товаров, подвергаются контролю за ценообразованием.

Современный международный рынок имеет свою специфику. Можно выделить четыре основных **особенности** современного рынка.

Особенность 1. Приоритет интересов потребителей.

Учитываются, прежде всего, интересы потребителей по качеству, цене и

разнообразие товаров. Производители постоянно работают над совершенствованием товаров, созданием и выпуском новинок с более высокими потребительскими свойствами;

Особенность 2. Глобализация рынка.

Это связано со свободным движением товаров в масштабах Земли.

Так, Ричард Дафт в своей книге "Менеджмент" пишет, что и в центре Нью-Йорка, и в самой далекой африканской деревне можно встретить подростков в одинаковых футболках и кроссовках.

Безусловно, не все товары могут перемещаться в масштабах земли, а только лучшие образцы. Глобализация продвигает лишь современные, наиболее качественные товары и услуги;

Особенность 3. Создание новых спросов.

На рынке появляются все новые виды товаров и услуг. То, о чем еще совсем недавно даже не имели представления, вдруг, в течение нескольких лет стало обыденным явлением в глобальном масштабе.

Так, в жизнь современного мира стремительно ворвалась мобильная связь. Менее чем за десять лет мобильный телефон стал привычным, рядовым явлением в любом уголке Земли.

Особенность 4. Развитие маркетинга.

Производители и продавцы активно изучают и учитывают спрос потребителей. Происходит постоянное совершенствование искусства продаж – меркчайзинг. Все более эффективной становится реклама, появляются ее новые виды – целевая, психологическая, точечная и др.

Современный международный рынок выдвигает специфические требования к товарам и услугам. Можно выделить пять основных **требований к товару**.

Требование 1. Эстетика товара и его эмоциональный фон.

Современный потребитель платит не только за продукт, но и за связанный с ним антураж. Потребителя интересуют как свойства товара, так и его внешний вид, дизайн, эстетика. Это вторичные свойства, но они создают определенный эмоциональный фон, что весьма важно для современного владельца.

Например, возьмем применение пластика в современных товарах. Скажем, француз никогда не купит вино в пластмассовой упаковке. Но пластмассовый бампер в автомобиле – вполне нормальное явление.

Требование 2. Нестандартные характеристики товара.

Современный товар должен удовлетворять индивидуальным запросам потребителя. Более того, сам товар должен быть индивидуализирован. Он должен отличаться от аналогичной продукции вторичными свойствами – цветом, формой, дизайном, потребитель не хочет иметь вещь, которая абсолютно идентична вещи знакомого.

Современные производители активно учитывают это требование. Созданы новые технологии производства товаров – модульные. Производится базовая часть, состоящая из определенных модулей. А затем осуществляется индивидуальная комплектация, обычно связанная с вторичными свойствами товара. Индивидуализация может производиться двумя способами: по представлению производителя о конкретном покупателе либо по желанию самого заказчика.

Так, японский автомобильный концерн "Тойота" выпускает автомобили с базовой комплектацией. Сверх этого, заказчику предлагаются варианты комплектации и отделки. Таких нюансов и элементов предлагается до миллиона (!).

Требование 3. Гибкие цены.

Кроме основной продажной (оптовой и розничной) цены современный рынок предлагает целую систему ценовых вариаций. Это всевозможные акции, скидки, распродажи. Используются кредиты, рассрочки оплаты, лизинги. В одежде и обуви стали

популярны сезонные модели, которые с большой скидкой распродают в конце сезона.

Так, даже победные французы предпочитают покупки на распродажах. Достаточно крупному универмагу объявить акцию распродажи, как к его открытию собирается целая телега покупателей.

Требование 4. Дополнительная ценность товара.

Кроме индивидуальности по вторичным свойствам, современный товар должен обладать какой-либо дополнительной ценностью. Это может быть как новое основное свойство, так и особые условия эксплуатации. В частности, дополнительной ценностью может выступить повышение гарантийного срока, бесплатная доставка и установка и др.

Требование 5. Постоянное совершенствование товара.

Как правило, современные производители активно работают над тем, чтобы каждая новая партия товара хоть в маленьких деталях, но превосходила старую. Остановка и "почивание на лаврах" чреваты отставанием. Совершенствоваться надо постоянно.

Так, немецкий концерн "Мерседес" однажды начал снабжать свои автомобили электронным датчиком температуры воздуха над асфальтом. Казалось бы – мелочь. Но это не так. От температуры зависит: на асфальте вода или лед. А это совершенно разный тормозной путь. Иными словами, температурный датчик повышает безопасность дорожного движения.

Особым спросом у потребителей пользуются товары серии "Новинка". Обычно это связано именно с появлением у товара нового основного свойства.

6.2. Пресытившиеся потребители

Современные потребители достаточно необычны и специфичны. Как потребители, так и потребление могут быть определены по следующим *характеристикам*:

- 1 динамика потребления;
- 2 причины пресыщения потребителей;
- 3 факторы покупательского спроса.

Потребление, также как и производство, не стоят на месте. Эти явления взаимосвязаны и взаимообусловлены. С момента завершения Второй мировой войны и до начала 1980-х годов мир переживал время беспрецедентной экономической эйфории. Темпы экономического роста были неизменно высокими, безработица оставалась на крайне низком уровне, покупательская способность населения постоянно росла. В это время потребление увеличивалось по нарастающей во всех областях без исключения. По очевидным причинам потребление было направлено, в первую очередь, на приобретение основных товаров длительного пользования. Они ассоциировались с комфортом в тогдашнем его понимании. *Динамика потребления* после Второй мировой войны прошла три этапа.

1-й этап. Нарастание жизненного стандарта.

Отношение к понятию "нормальный жизненный уровень" после войны менялось достаточно быстро. В "норму" включались все новые и новые элементы.

В послевоенные годы показателем нормального жизненного стандарта стал холодильник. В 1960-е годы таким показателем стал телевизор. 1970-е годы прошли под знаком автомобиля. В 1980-е годы символом жизненного успеха стал собственный дом. И, наконец, с 1990-х годов успешный гражданин может позволить себе семейный экзотический отпуск.

Желание иметь все самое современное часто освещалось ореолом скорее мнимого, нежели реального престижа. Это было блестяще показано в кинофильмах того времени.

Плотно охватив все сферы жизни, стремление к обладанию определенными

товарами имело ряд неоспоримых плюсов. Основной из них состоит в том, что значительно упростился быт.

Затем люди проявили желание быстро и комфортно передвигаться, поехать в отпуск, посетить отдельные уголки страны, открыть для себя неизвестные дотоле виды досуга. Символом реализации этих желаний стал автомобиль.

Вскоре открывать для себя мир, доступным для многих. Идея семейного отдыха соединилась с желанием посетить дальние экзотические страны, познакомиться с необычными культурами.

2-й этап. Создание общества потребления.

На этом этапе рынок обеспечил массовый охват потребителей. Появились торговые центры с буквально огромным количеством и небывалым ранее разнообразием товаров.

Так, в супермаркетах в 1980 году считалось достижением ассортимента товаров в 20 тысяч наименований. В 2000 г. супермаркеты уже содержали до 80 тысяч наименований товаров.

Кроме количества и разнообразия появилось много необычных товаров, о которых потребитель ранее даже не подозревал. Стали производиться и продаваться товары с совершенно новыми потребительскими свойствами.

Все общество оказалось охвачено буквально ненасытной, неистовой жадой покупать. Эта жажда, в конечном счете, обратилась тем, что мы превратились в так называемое общество потребления.

Поездка за границу, будь то командировка или отпуск, ассоциировалась в то время с возможностью приобретения безделушек – необычных и более современных. Это был своеобразный самообман, ведь каждая новая модель вскоре сменялась еще "более современной".

Со временем глобальный рынок приблизил к потребителю любые товары любых стран. За экзотическим продуктом не было необходимости куда-то далеко ехать. Достаточно стало посетить ближайший универсальный магазин.

3-й этап. Пресыщение потребителей.

Потребители устали от гонки за накоплением все новых и новых товаров. Отплата любая необходимость покупать впрок. Произошло переосмысление идеи товарного накопления. Потребители потеряли готовность тратить на новые товары те суммы денег, которые ранее воспринимались как норма.

Французский журнал "Marie-France" образно назвал начало 1990-х годов эрой "прекращение покупательской лихорадки" [Marie-France, 1992, апрель].

Время бурного, даже неистового желания приобретать материальные блага и комфортно обставить квартиру прошло. Ушло и время статусных символов, многофункциональных технических новинок и стремление одеваться по последней моде. Освободилось место для нового стиля жизни. Люди стали менее расточительными с тех пор, как покупательская способность перестала демонстрировать жизненный успех.

Почему же произошло пресыщение потребителей? Что послужило причинами того, что люди изменили свои представления об удобстве в повседневной жизни?

Среди **причин пресыщения** потребителей можно выделить три основные: избыточный выбор товаров; высокие темпы смены модельного ряда; давление агрессивной рекламы.

1. Избыточный выбор товаров.

Потребитель имеет возможность с необходимым ему потребительским свойством приобрести товары нескольких вариантов. Сначала рынок предлагал лишь необходимое. Затем появился выбор. И, наконец, выбор стал избыточным.

Наличие любых товаров в любом количестве и ассортименте сначала радовало и

развлекало потребителей. Постепенно это товарное изобилие стало даже утомлять. Со временем установилось такое состояние, когда изобилие стало восприниматься как естественная норма, и просто перестало замечаться.

2. Высокие темпы смены модельного ряда.

Быстрое обновление современной продукции включило потребителей в своеобразную гонку. В пользовании и в продаже еще находятся товары определенного класса, а производители осваивают и предлагают новый товар более высокого класса. Этот товар обладает улучшенными потребительскими свойствами. Многие потребители отказываются от старых, еще вполне функциональных товаров в пользу новых.

Примером стремительному обновлению могут служить мобильные телефоны. На рынке появляются аппараты с новыми функциями, более совершенным дизайном. И многие группы потребителей включаются в эту гонку. Это престижно и повышает интерес окружающих к обладателю.

Бескомпромиссная борьба за инновации, как со стороны производителей, так и потребителей, оказалась не слишком долгой. По мере того, как конкуренция становилась глобальным явлением, инновационное преимущество постепенно терялось. Приблизительно в одно и то же время в разных странах делают одни и те же открытия и патентуют аналогичные изобретения. При этом время, необходимое для внедрения и освоения этих изобретений, неуклонно сокращается. Происходит своего рода выравнивание качественного уровня продукции.

Во всем мире используются примерно одни и те же средства маркетинга и рекламы, которые обеспечивают завоевание потребителя. Все это в перспективе неизбежно ведет к наступлению у потребителей состояния пресыщения.

3. Давление агрессивной рекламы.

Активная реклама на которое время создавала новый спрос, предлагая потребителям все новые и новые товары. Людям внушалась мысль о необходимости даже тех товаров, которые, по их представлениям, не были им нужны.

Однако наращивание активности сделало рекламу агрессивной. В результате произошло отторжение. Подавляющим большинством современных потребителей агрессивная реклама не только не воспринимается, но даже вызывает раздражение.

Агрессивная, назойливая реклама заставляет потребителя быть начеку. Ситуация пришла к тому, что воздействие рекламы непроизвольно, автоматически блокируется в подсознании людей.

По данным специальных исследований, современный потребитель воспринимает не более 3% от всего объема рекламной информации. При этом ее эффективность остается весьма низкой.

Реклама постепенно потеряла доверие. Люди просто приспособились к жизни в мире вездесущей рекламы. Ее воспринимают как бессмысленное шоу, то есть, совершенно не вникая в суть.

На современном рынке произошло изменение факторов покупательского спроса по отношению к предлагаемым товарам. Те потребительские свойства, которые ранее считались основными, существенно снизили свою значимость. Зато появились другие. Среди основных **факторов покупательского спроса** на современном рынке можно назвать четыре, причем достаточно необычных: ощущение качества товара; уровень сопутствующих услуг; оригинальность товара; престижность товара.

1. Ощущение качества товара.

Основные и вторичные потребительские свойства товара увязываются в единое целое. Товар должен получить соответствующую психологическую поддержку, вызывать ощущение добротности. Потребитель должен быть уверен в его качестве.

2. Уровень сопутствующих услуг.

Современный товар должен сопровождаться эффективной системой сервиса: предпродажного, гарантийного, эксплуатационного. Если товар достаточно сложен, потребитель все равно должен быть уверен в его надежной и бесперебойной работе. В случае любой заминки, она должна быть быстро устранена системой сервиса.

Некоторые международные компании, торгующие сложным оборудованием, создают удивительно оперативную систему сервиса. Они гарантируют устранение любой поломки в своем оборудовании в любой точке Земли в течение суток (!). Для обеспечения этого содержится специальный штат менеджеров и специалистов. В распоряжении последних имеются даже самолеты.

3. Оригинальность товара.

Современный потребитель хочет, чтобы вещи, которыми он обладает, были непохожими на другие. Необычность, индивидуальность, а то и эксклюзивность товара становятся обычным фактором покупательского спроса.

4. Престижность товара.

Товар в понимании современного покупателя не только должен удовлетворять покупательским свойствам. Это, само собой разумеется. Но товар еще должен быть престижным в глазах окружающих.

Р. Салмон в книге "Будущее менеджмента" пишет: "Потребитель покупает не столько сам продукт, сколько символ"[15, с.94].

Таким образом, сегодня люди покупают не столько материальные блага, сколько символы - гармонии, равновесия безопасности, благополучия, социальной интегрированности. Акт приобретения и потребления уже не является просто способом самоутверждения. Он выражает, кроме того, потребность в общении и конструктивных отношениях со своим окружением. Иными словами, ценность человеческих отношений и тот смысл, который мы вкладываем в приобретение вещи, значат больше, чем просто факт обладания.

Можно сказать, что количественные параметры покупаемых товаров теперь вписываются в качественное их восприятие. И это не только обусловлено индивидуальными потребностями и желаниями. Оно отражает, более или менее сознательно, потребности в том способе бытия, который можно назвать цельным и гармоничным.

Специалисты пытаются составить прогнозы развития потребления. Путем простой экстраполяции, то есть предположения о развитии имеющихся тенденций, составить реальный прогноз невозможно. Однако можно проанализировать имеющиеся тенденции с учетом появления качественно новых явлений. Итак, **прогноз развития потребления** можно построить на основании учета двух составляющих: современных тенденциях рынка; новых ценностях потребителей.

Современные тенденции рынка специалисты представляют в виде трех составляющих. Рассмотрим их.

Тенденция 1. Снижение темпов экономического роста.

Происходит это по вполне объективным причинам: экономика развивается циклично. После достаточно длинного периода роста наступает период спада. Это неизбежно. Нарастивание темпов производства должно сопровождаться адекватным ростом потребления, иначе нереализованная продукция будет скапливаться на складах. А потребление, как отмечалось выше, тоже вступает в полосу насыщения, и даже пресыщения.

Тенденция 2. Снижение психологической покупательской готовности.

Количество произведенных товаров постоянно растет. При этом повышается и их

качество. И с какого-то момента наступает следующая рыночная ситуация: менять хорошее на лучшее. Многие потребители к этому не готовы не с экономической, а с психологической точки зрения.

К тому же, определенную роль играет и проблема покупательской способности населения. Растет разнообразие товаров и услуг. Растет и зарплата, или доходы населения. Однако люди не хотят менять одни вещи на другие, пусть даже и лучшие. Потребители претендуют на качественно новые товары, а еще больше – на новые услуги.

Тенденция 3. Рост психологического неприятия агрессивной рекламы.

Активная реклама на втором этапе развития общества потребления некоторое время срабатывала. Она формировала новые спросы потребителей. Однако, по мере насыщения, потребители сами больше стали задумываться о своих желаниях. А реклама продолжала наращивать активность, переходящую в агрессию. Был упущен момент критической точки положительного восприятия рекламы. Реакция пошла в обратном направлении.

Новые ценности потребителей сформировались на третьем этапе динамики потребления. Можно выделить четыре основные новые ценности потребителей.

Ценность 1. Новое качество потребления: вместо количественного накопления вещей – немногочисленные, но качественные предметы потребления. "Затоваривание" вещами перестало быть ценностью. Вещи заняли место средства, а не цели.

Ценность 2. Новые акценты социального статуса.

Материальные ценности, обладание многочисленными вещами перестало быть значимым в глазах общественного мнения. Появились новые акценты высокого социального статуса:

- 1 интересная работа;
- 2 профессиональная независимость;
- 3 возможности самореализации.

Ценность 3. Новый приоритет потребления: вместо "наворочанного" продукта – практичная и полезная услуга.

Вещи значительно потеряли в своей привлекательности. К тому же это наложилось на такие устремления потребителей, как не "захламляться", не расточительствовать, не гнаться за "новинками". Услуга значительно объемнее удовлетворяет соответствующий запрос, чем вещь.

Ценность 4. Рост важности знания и общения.

Современный мир переходит от общества потребления к обществу коммуникаций. Люди гораздо больше стали интересоваться знаниями и друг другом, нежели вещами.

"Роскошь человеческого общения", - выдвинутая А.де Сент-Экзюпери в качестве важнейшей человеческой ценности много лет была понятна и доступна лишь интеллектуалам. Теперь она завоевывает все большее число сторонников.

Местом общения становятся торговые центры. Они стали своеобразными аналогами античных и средневековых рынков, на которых развивалась общественная жизнь.

Смысл покупок сместился с точки зрения материальных благ. Он стал символом благополучия, социальной интеграции, личной безопасности, Всеобщим смыслом остается лишь общение и коммуникации как обмен информацией.

Вывод: динамика ценностей цивилизации направлена из материальной в духовную сферу, общество пресытившихся потребителей устремляется к обществу философского знания.

6.3. Сегментирование и позиционирование на рынке

Для успешной работы на рынке существенное значение имеют сегментирование и позиционирование.

Сегментирование рынка – это группирование потребителей по существенно важным характеристикам.

Характеристики потребителей, по которым их можно группировать, могут быть следующими:

1. Покупательское желание – то есть круг товаров, которыми интересуются покупатели;
2. Покупательская готовность – это та сумма денег, которую покупатели готовы заплатить за интересующий их конкретный товар;
3. Требуемое количество товара – объем покупательского запроса;
4. Источники получения информации об интересующем товаре и его параметрах.

С каждой группой покупателей необходима индивидуальная работа. Основными направлениями **индивидуальной работы с потребителями** являются следующие:

- 1 Изучение потребителей, прежде всего в связи с их интересом к данному товару;
- 2 Целевой выпуск товаров в расчете на разные группы потребителей. Для этого используются: 1) модульный принцип конструирования; 2) гибкое производство с возможностями быстрой переналадки;
- 3 Адресные продажи: по телефону, через Интернет, почтовой рассылкой и другие;
- 4 Разные цены при разном качестве сходных изделий.

Товар или услуги должны быть **дифференцированы** по экономической ценности для потребителей. Естественно, чем выше качество либо комфорт, тем больше должна быть цена.

В качестве примера приведем стоимость авиабилетов на маршруте Лондон – Нью-Йорк: таблица 6.1.

Класс	Количество пассажиров на рейсе	Цена	Переменные издержки		Доход
			На одного пассажира	Всего евро	
Туристский	144	250	20	36000	2880
Бизнес-класс	72	500	40	36000	2880
1-й класс	24	1000	100	24000	2400

Сегментирование рынка дает для торговых организаций вполне конкретные преимущества. Знание своих потребителей позволяет адресно работать с ними, что существенно повышает эффективность деятельности.

Рассмотрим **преимущества сегментирования** рынка.

1. Эффективное удовлетворение потребителей.

Благодаря знанию своих покупателей, производитель и продавец могут полнее выполнять их запросы.

2. Повышение прибыли.

Увеличение количества продаж влечет за собой рост объемов производства. В свою очередь, то и другое увеличивает прибыль продавца и производителя.

3. Рост возможностей развития.

Увеличение объемов производства и продаж приводит не только к росту оборота и прибыли. Появляются дополнительные возможности направить на развитие фирмы часть прибыли.

4. Появление постоянных клиентов.

Благодаря группированию потребителей и индивидуальному подходу, многие из них начинают постоянно пользоваться товарами и услугами одной фирмы.

"От добра добра не ищут", - гласит русская пословица.

5. Рост стабильности и репутации фирмы

Знание своих потребителей повышает устойчивость в движении оборотных средств. Сами же клиенты, ощущая индивидуальный к ним подход, выше ценят фирму, создавая ей хорошую репутацию.

Сегментирование может осуществляться в несколько уровней. **Многоуровневое сегментирование** может содержать следующие уровни:

1. Разделение потребителей на группы. Для этого их необходимо сгруппировать по определенным параметрам;

2. Изучение единицы, принимающей решение о покупке. В конечном счете, покупателем выступает не группа, а отдельный человек или фирма.

Позиционирование рынка – это выбор целевого сегмента рынка и конкурентных преимуществ фирмы.

Выбор целевого сегмента рынка означает, что фирма определилась с товаром или группой товаров, с которыми она присутствует на рынке. Специализация позволяет более полно изучать и удовлетворять запросы покупателей.

Выбор конкурентных преимуществ фирмы связан с поиском своей индивидуальности, изюминки, которая отличает ее от других.

Позиционировать можно не только присутствие фирмы на рынке, но и продаваемый ею товар. Хотя это более узкое понятие и сфера деятельности, поэтому оно может иметь как положительные, так и отрицательные стороны. Последние возникают при вполне определенных обстоятельствах.

Рассмотрим три **отрицательных фактора позиционирования товара**, а не рынка.

1. Падение привлекательности целевого сегмента рынка.

В свою очередь, это может произойти по следующим причинам: целевой сектор слишком мал, либо находится на спаде, либо он стал не прибыльным, либо на нем действует слишком много конкурентов. В этом случае наличие у фирмы лишь одного (позиционированного) товара может подорвать ее бизнес.

2. Неэффективное позиционирование товара.

Это может произойти в том случае, если качество или характеристики товара неинтересны для данного целевого сегмента рынка.

3. Завышенные издержки производства товара.

В этом случае практически невозможно установить конкурентоспособную цену на товар. Занижение продажной цены сделает ее близкой к затратам (себестоимости). Прибыль при этом минимизируется, и бизнес теряет экономический смысл.

Целевой сегмент рынка может отличаться как по группам товаров, так и по группам покупателей. Последние могут различаться как отдельные виды рынка. Они имеют разных покупателей и различную ценность предлагаемых товаров. Их можно выстроить в своеобразный рейтинг.

Рейтинг видов рынка.

1. Массовый рынок.

На нем присутствуют дешевые товары, предназначенные для самых бедных и невзыскательных покупателей. Это своеобразный "ширпотреб".

2. Экономический рынок.

Это товары для "средних" граждан по уровню жизни и величине доходов. Такие товары добротны и качественны. Цена на них вполне доступная.

Примером товаров экономического рынка может служить посуда "Люваль". Она красива, удобна, имеет вполне доступную цену.

3. Первокласный рынок.

Это высококачественные товары для VIP (важных) персон. Цены на этом рынке весьма высокие.

Посуда "Цептор" представляет пример первокласного рынка. Она обладает рядом особых достоинств и практически вечна. Однако стоит такая посуда очень дорого.

4. Роскошный рынок.

На нем присутствуют, как правило, эксклюзивные товары, часто в одном экземпляре. На этом рынке популярны произведения искусства, исторические художественные ценности. Цены здесь часто устанавливаются путем аукциона. Нередко они могут составлять целое состояние.

Представить роскошный рынок может посуда, имеющая историческую и художественную ценность.

В "бедных" странах на национальном рынке часто происходит своеобразное *передергивание*. Товары, купленные за границей на одном уровне рынка, продаются рангом повыше. Так, "массовые" товары выдаются за "экономические", "экономические" – за "первокласные".

6.4. Выход на внешний рынок

Экономические показатели и успешность деятельности производителя и продавца напрямую зависят от объемов продаж продукции. Поэтому вполне понятно постоянное стремление фирм к расширению своего присутствия на рынке. Однако в силу многих причин возможности увеличения объемов продаж в одной (своей) стране могут быть ограничены. Такими причинами могут являться:

- 1 ограниченность спроса;
- 2 недостаточная платежеспособность населения;
- 3 консерватизм потребителей;
- 4 культурные нормы и ограничения;
- 5 высокая конкуренция на местном рынке и другие.

Для расширения объемов продаж своей продукции многие производители рано или поздно начинают искать возможности для выхода на рынки других стран. На первой фазе такие производители просто пытаются найти возможность сбывать свою продукцию в других странах. В этом случае можно говорить о внешнеэкономическом маркетинге. Обычно первые маркетинговые подходы мало, чем отличаются от того, что они делают на внутренних рынках своих стран.

При благоприятных условиях доля экспортных продаж постоянно возрастает. Производитель начинает ощущать все большую зависимость от экспорта. Расширяются и усложняются формы его взаимодействия с зарубежными партнерами. Он постепенно включается в международную кооперацию труда. Производитель создает совместные предприятия, дочерние производственные и сбытовые фирмы за рубежом. В итоге он может прийти к пониманию, что рынком для его продукции является весь мир.

Для Беларуси, так же как и во многом для России, существует своя специфика выхода на внешний рынок. Наиболее реальные возможности представляют страны СНГ.

Эти потенциальные возможности частью остались от Советского Союза, когда наша экономика была единой, частью сформировались в процессе реформ после провозглашения странами государственной независимости.

Использование некоторых из этих возможностей требует серьезного уровня технологического развития. В тоже время для других достаточно просто проявить предприимчивость и расторопность со стороны соответствующих бизнесменов и менеджеров.

Ряд возможностей требуют значительных финансовых средств. Однако есть и такие, которые допускают активность фирм с относительно скромными финансовыми ресурсами.

Особо можно выделить возможности, касающиеся практически всех обрабатывающих отраслей. Здесь при небольшой модернизации возможен значительный успех.

Потенциальные возможности Беларуси (и России) по выходу на международный рынок состоят в следующем:

- 1 возврат старых рынков;
- 2 использование бывших научных разработок;
- 3 соразмерный экспорт;
- 4 встраивание в зарубежные технологии;
- 5 использование собственных национальных преимуществ;
- 6 углубленная переработка сырья;
- 7 еврорегионы и свободные экономические зоны.

Возврат старых рынков для Беларуси связан с экономической и политической деятельностью бывшего Советского Союза. А ныне это охватывает Содружество Независимых Государств (СНГ) и весь мир. Ведь СССР, будучи одной из сверхдержав, во второй половине XX века проводил активную внешнеэкономическую политику в самых разных уголках мира. В реализации этой политики участвовали и белорусские предприятия и товары. В этом процессе были задействованы многие отечественные специалисты и менеджеры.

Рынки имеют свою *память*. Это связано со следующими обстоятельствами:

1 *оборудование* из бывших технических поставок продолжает находиться в эксплуатации. Однако оно подвергается износу и поломкам. для его обслуживания и ремонта нужны запасные части и новые детали;

2 *рабочие и специалисты*, которые освоили и эксплуатировали это оборудование, продолжают работать. Не все из них ушли на пенсию либо переквалифицировались;

3 *менеджеры*, которые учились и получали дипломы за границей, по-прежнему во многом ориентируются на "страну своей юности".

Таким образом, в тех странах, где ранее активно экономически и политически присутствовал Советский Союз, сохраняется определенная ниша, в которой можно успешно работать. Конечно, не следует переоценить значение этой ниши – свято место пусто не бывает. Опустевший рынок быстро заполняется, и в большинстве случаев его впоследствии надо отвоевывать заново. Но шансы, безусловно, есть, особенно с учетом привлекательности советской техники в развивающихся странах. Ее главное достоинство – надежная простота – все еще остается в цене.

Выделим *ряд вопросов*, которые могли бы практически заинтересовать белорусское предприятие, заинтересованное в возврате старых рынков:

а) Какие виды экспортировавшейся из Беларуси техники технологически близки производственным и конструкторско-технологическим возможностям своего предприятия?

б) Какие именно предприятия производили эту технику, и каково их положение сейчас?

в) Какие страны и фирмы импортировали эту технику, и какова структура закупок?
г) Работает ли эта техника по сей день, и каковы возможности ее ремонта и модернизации?

д) Какова сравнительная конкурентоспособность новых зарубежных изделий подобного рода, остаются ли ниши для белорусской техники и товаров?

ж) Каковы ориентированные емкости зарубежных рынков, есть ли реальная перспектива работы на них?

Ответив на заданные вопросы, можно получить предварительное мнение о возможностях возврата старых рынков.

Использование былых научных разработок связано с тем, что Советская Беларусь располагала мощной научно-исследовательской базой. В конце 1980-х и начале 1990-х годов количество разработок существенно превосходило возможности из *внедрения*. Наиболее активно развивалась военно-космическая сфера. Но многие из выполненных в ней научных разработок вполне могут быть использованы в мирных отраслях. Это так называемые товары "двойного назначения". Однако над этим ни в то время, ни позднее никто всерьез не думал. Возможно, именно сейчас для этого прошло время.

Для оценки былых научных разработок, особенно в части современных технологий, можно поставить ряд практических *вопросов*:

1. Какова оригинальность и защищенность имеющейся технологии?
2. Каковы зарубежные аналоги. Как выглядит карта сравнительной оценки конкурентоспособности?

3. Каков "сопутствующий набор", то есть необходимое оборудование и услуги, которые потребуются для эффективного внедрения технологии?

4. Каков перечень фирм, которые могли бы заинтересоваться данной разработкой?

5. Каковы финансовые параметры возможных сделок в вариантах: окончательной продажи разработки, продажи с правом участия, самостоятельного освоения с помощью инвестора или кредитора и т.д.

6. Как может выглядеть оформленное коммерческое предложение для заинтересованных фирм?

Следует еще раз подчеркнуть, что наиболее интересными могут быть разработки военно-промышленного комплекса, которые обладают двойным назначением, то есть в военных и мирных целях.

Соразмерный экспорт означает выход на внешний рынок с товарами, которые могут конкурировать с менее качественной и более дешевой продукцией азиатских, латиноамериканских и африканских стран. Соперничество с продукцией *третьих стран* может быть вполне успешным даже на национальных рынках экономически развитых государств. Многие белорусские товары способны конкурировать с продукцией производства Китая, Малайзии, Турции, Египта, Бразилии и других.

Естественно, белорусские товары на зарубежных рынках могут быть востребованы более бедными слоями населения. Это может принести несколько меньший, но тем не менее существенный доход. Однако несомненными являются в этой деятельности два *преимущества*:

во-первых, речь идет о хорошо структурированных рынках, которые могут приносить стабильный доход;

во-вторых, отечественные производители и торговые предприятия могут получить буквально бесценный опыт современной международной торговли, дистрибьюции, продвижения, сервиса, договорных отношений и т.д.

Для оценки возможностей соразмерного экспорта необходимо ответить на следующие *вопросы*:

1. Каковы технологии и товарный ряд, пригодные для соразмерного экспорта?

2. Каков набор конкурентов и сравнительная оценка конкурентоспособности и

товаров?

3. Каковы возможные каналы дистрибуции и основные условия работы с ними – поставки, продвижение, сервис?

4. Какова емкость возможных рынков и доля их вероятного охвата?

5. Какими могут быть организационные, технологические и финансовые программы проникновения на конкретные зарубежные рынки?

В соразмерном экспорте не надо отказываться и от малых товарных партий, особенно на первое время. "Даже большой путь может начинаться с маленьких шагов", - говорят китайцы.

Встраивание в зарубежные технологии состоит в том, чтобы взять на себя изготовление какой-либо детали или узла в сложном изделии. Подобная *кооперация* в современном мировом производстве является весьма развитой и перспективной. Практически все крупные компании буквально *обрастают* десятками, сотнями и даже тысячами мелких фирм, которые производят для них иные комплектующие. Часто даже бывает так, что за крупной компанией остается лишь сборка, а почти все узлы произведены осторожными фирмами.

Так, у немецкого автомобильного гиганта "Мерседес" имеется свыше сотни фирм-участников. Среди них – минское ООО "Витар", которое уже свыше десяти лет производит один узел – задний амортизатор.

Во встраивании в чужую производственную цепочку привлекают следующие обстоятельства. Производство локальной детали или узла требует лишь ограниченного технического потенциала. Кроме того, встроенному производителю не нужно думать о маркетинге и продвижении на зарубежном рынке конечной продукции. Это делает компания-заказчик.

Встраивание в зарубежную производственно-технологическую цепочку может оказаться весьма перспективным. Оно дает возможности постоянного расширения участия, то есть своего рода *экспансии* на зарубежный рынок. Начав с малого и простого, можно постепенно наращивать свою долю в конечном продукте. В итоге можно превратиться из встроенного участника в долевого партнера.

Оценить возможности встраивания в зарубежные технологии можно, ответив на следующие *вопросы*:

1. Каковы возможности фирмы в отношении направлений встраивания?

2. Какие существуют родственные зарубежные технологии и возможные объекты встраивания?

3. Каковы научно-технические и конструкторско-технологические особенности возможных элементов встраивания, способных заинтересовать зарубежных партнеров?

4. Какова технико-экономическая оценка возможных объектов встраивания?

Использование собственных национальных преимуществ на уровне отдельного предприятия может быть применено и как дополнение к четырем рассмотренным потенциальным возможностям, и как самостоятельное направление. К числу национальных преимуществ могут быть отнесены:

1 высококвалифицированные и относительно недорогие трудовые ресурсы;

2 выгодное географическое положение относительно торговых путей;

3 незадействованные технические и технологические разработки;

4 опыт работы персонала в странах Азии, Африки и Латинской Америки в предыдущие периоды, в том числе в советское время;

5 университетские знакомства с иностранными студентами, которые несколько лет назад вернулись в свои страны и готовы к сотрудничеству;

6 основные фонды, приобретенные предприятиями в предшествующие периоды, и способные производить продукцию хотя и не мирового уровня, но годную для экспорта, и другое.

Ведущий российский экономический журнал "Эксперт" в 1999 году ввел в оборот понятие "15%". Оно как раз обозначало используемую на действующих предприятиях технику, которой не хватало примерно 15% до уровня современных технологий. Это обычно финишные, отделочные и иные того же рода операции, благодаря которым можно выпускать продукцию вполне приемлемого качества. Нашлось немало серьезных зарубежных партнеров, которые согласились участвовать в подобных программах модернизации. Естественно, это осуществлялось с учетом других российских преимуществ. Примером может служить успех Московского шинного завода, чьи изделия сейчас продаются под известной немецкой маркой "Ynter-continental".

Для оценки имеющихся собственных национальных преимуществ можно ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли в кадровом потенциале предприятия и региона элемент международного характера, то есть определенное количество специалистов и рабочих, способных заинтересовать иностранного партнера?
2. Как можно использовать выгодное географическое положение страны?
3. Имеются ли на предприятии или в отрасли незадействованные технические или технологические разработки?
4. Есть ли на предприятии или в регионе люди с опытом работы за рубежом?
5. Какие из бывших знакомых иностранных студентов могли бы включиться в межстрановое сотрудничество?
6. Есть ли на предприятии основные фонды, способные после небольшой модернизации выпускать продукцию приемлемого качества?

Углубленная переработка сырья и материалов может существенно увеличить добавленную стоимость экспорта. Как отмечалось ранее, структура белорусского экспорта отличается сырьевой направленностью. Экономически это менее выгодно, чем продавать даже полуфабрикаты, не говоря о готовых изделиях.

Так, Беларусь торгует лесом. Активно продается лес-кругляк. Но ценится он на зарубежных рынках дешево. Однако если его распилить и высушить до нужной кондиции, то это будет уже пиломатериалы: брус и доска. Цена на них сразу вырастет в два-три раза. А проблему для белорусских лесоторговцев составляет процесс высушивания пиломатериалов.

Круг *вопросов* для оценки возможностей углубления переработки экспортного сырья и материалов связан с теми возможностями, которыми располагает предприятие.

Еврорегионы и свободные экономические зоны позволяют активнее использовать собственные возможности за счет предоставления государством различных льгот. Кроме того, в них, как правило, складывается более привлекательный инвестиционный климат. Это позволяет использовать отечественных и зарубежных инвесторов.

Еврорегионы с участием Республики Беларусь рассмотрены в главе 5, разделе 5.2.

Свободных экономических зон (СЭЗ) в Республике Беларусь создано семь: по одной в каждом областном центре и в городе Минске (микрорайон Шабаны). В СЭЗ производителям и торгующим предприятиям государством предоставляются различные льготы, позволяющие открыть и развить свой бизнес.

Выход на внешний рынок сопряжен с определенной целенаправленной деятельностью международных менеджеров. Рассмотрим ее подробнее.

Функции менеджмента по выходу на внешний рынок:

- 1 стратегическая мотивация фирмы;
- 2 стратегический поиск страны и объекта экспорта;
- 3 создание интернациональной команды;
- 4 контакты, дипломатия и общественная деятельность;
- 5 первичный и стратегический маркетинг.

Стратегическая мотивация фирмы заключается в том, чтобы убедить топ-

менеджмент и персонал фирмы в необходимости выхода на внешний рынок. Обычно это связывают с тремя *факторами*:

- 1 рост доходов;
- 2 повышение устойчивости фирмы;
- 3 развитие фирмы.

Рост доходов за счет освоения нового рынка – вещь достаточно обычная. Но в данном случае речь идет о новом рынке в чужой стране. Это может привести к качественно новому росту доходов.

Повышение устойчивости фирмы актуально даже в том случае, когда фирма является вполне успешной, и ее будущее представляется безоблачным. Ситуация может измениться очень быстро. Достаточно появиться на рынке новому товару, аналогичному выпускаемому фирмой по потребительским свойствам, по превосходящему по качеству – и катастрофа станет вполне реальной. Речь может пойти даже не об устойчивости, а о выживании. Поэтому менеджмент должен проблему устойчивости фирмы никогда не упускать из поля своего внимания.

Развитие фирмы за счет ее выхода на внешний рынок является весьма возможным. В любом случае, внешний выход дает новые возможности, как в торговле, так и в производстве. Это могут быть новые ресурсы и более высокие объемы заказов, а также освоение новых видов изделий.

Итак, международному менеджеру важно убедить руководство и владельцев фирмы в том, что выход на внешний рынок является очень перспективным шагом. И откладывать его "в долгий ящик" нельзя.

Стратегический поиск страны и объекта экспорта является второй функцией после мотивации. В части страны международные менеджеры должны принять во внимание следующие *факторы*:

- 1 географическую близость стран;
- 2 опыт предыдущего двухстороннего сотрудничества стран;
- 3 новые направления политического и экономического межстранового сближения.

Географическая близость связывает государства со своими соседями. Как правило, между ними существуют определенные экономические отношения. Кроме того, соседство позволяет обойтись сравнительно небольшими транспортными расходами. Немаловажны и таможенные вопросы: суммы пошлин, оформления и разрешения. Препятствием с соседями будет лишь одна граница. Если же взаимодействовать с более отдаленными странами, то потребуются еще транзитные расходы через несколько стран и границ. Кроме того, увеличится "плечо перевозок", что приведет к их удорожанию.

Опыт межстранового сотрудничества, сложившейся в экономике в предыдущие периоды, весьма важен. К экспортно-импортным товарам и услугам привыкли потребители и дистрибьюторы. В деловых кругах данных стран многие знают друг друга. Таможенные и иные чиновники спокойнее воспринимают деловые взаимодействия и движения грузов и людей через границу.

Новые направления межстранового сближения связаны со стратегической перспективой. Если сближение стран происходит "всерьез и надолго", то это сулит серьезные экономические выгоды и к отдельным фирмам. Это связано с тем, что рынок новой страны не занят соответствующими товарами. Во всяком случае, так вполне реально найти нишу для своей фирмы.

В части *объекта экспорта* следует исходить из реальных возможностей своей фирмы. Если фирма – производитель, то следует сделать анализ, какие же из ее товаров могут заинтересовать новых потенциальных потребителей. Если же фирма торговая, то надо изучить наполненность и запросы нового рынка.

В целом, по выбору объекта экспорта, так же как и страны, анализ сделан выше, при рассмотрении потенциальных возможностей по выходу на внешний рынок.

Создание интернациональной команды – третья функция международного менеджмента. Самому успешному и эффективному бизнесмену или менеджеру следует помнить, что "один в поле не воин". Это тем более актуально для чужой страны.

Для успешной реализации идеи по объекту экспорта следует сформировать команду специалистов из двух стран. *Свои* знают предлагаемый товар и "правила игры" в международных деловых отношениях. *Чужие* знают местные условия, включая чиновников, потребителей, юридические правила, местный рынок, национальную культуру и т.д.

Указанная интернациональная команда на первое время может быть совсем небольшой – буквально из нескольких человек. Но она жизненно необходима, добиться без нее успеха в чужой стране практически невозможно.

Создание команды происходит через активные *личные контакты* международного менеджера в деловом мире страны-партнера. Поэтому международный менеджер должен обладать высокой коммуникабельностью, чувствовать людей, занимать активную позицию общения. Безусловно, здесь возможно также помощь посреднических и консалтинговых фирм.

Контакты, дипломатия и общественная деятельность как четвертая функция международного менеджмента является своего рода продолжением третьей. Чтобы начать и развивать бизнес в чужой стране необходимы знакомство со многими людьми, а также их поддержка.

Контакты означают знакомства и общение в деловом мире страны-партнера. Это круг бизнесменов и менеджеров. Чтобы сотрудничать, и даже просто сосуществовать с ними, надо быть принятым в этот круг. А войти в него можно через местных членов своей интернациональной команды.

Дипломатия означает сотрудничество с представителями местной власти и контролирующих органов. Без поддержки конкретных представителей властно-контрольных структур невозможно не получить разрешение на соответствующую деятельность, ни успешно ее осуществлять. Поэтому международный менеджер и руководители фирмы должны быть готовы к самым различным представительским расходам. Последние на начальной стадии бизнеса могут быть весьма значительны.

Общественная деятельность фирмы на территории страны-партнера связана с созданием положительных имиджа и репутации, завоеванием известности торговой марки. Сущность общественной работы, ее формы и методы будут подробно рассмотрены ниже, в главе 12.

Первичный и стратегический маркетинг как пятая функция международного менеджмента связан с двумя конкретными программами:

- 1 Программа первоочередных мер по выходу на внешний рынок;
- 2 Программа стратегического присутствия на внешнем рынке.

Программа первоочередных мер привязана к рынку конкретной страны и к определенному объекту экспорта. Она должна реально обеспечить первые деловые операции в другой стране.

Программа стратегического присутствия на рынке данной страны должна содержать перспективу – виды и формы деловой активности, товарный ряд и объемы производств или поставок и т.д. Подробнее круг этих вопросов будет рассмотрен в последующих главах.

Ключевым и принципиальным моментом в деятельности международного менеджера по выходу является выбор рынка. В какую страну и на какой сегмент рынка

направить свои усилия? От правильного выбора будет зависеть успех всего международного проекта.

Факторы выбора рынка могут выглядеть следующим образом:

- 1 Издержки и проблемы внедрения;
- 2 Перспективы наращивания бизнеса;
- 3 Уровень конкуренции и рисков;
- 4 Личные знакомства в деловом или политическом мире;
- 5 Культурные и экономические ограничения и возможности.

Издержки и проблемы внедрения, как фактор выбора, содержит следующие элементы:

- 1 юридические нормы регистрации в стране иностранных предприятий;
- 2 практика получения разрешений и лицензий;
- 3 позиция чиновников, занимающихся регистрационной и лицензионной деятельностью.

Юридические нормы регистрации охватывают круг официальных документов, которые требуются в данной стране для открытия иностранного предприятия (ИП). Во многих, прежде всего развитых странах, действует "заявительный принцип", то есть об открытии ИП достаточно заявить в налоговые органы. В других же странах, прежде всего переходной экономикой, на открытие требуется масса справок, документов, согласований. Выгоднее всего нанять специализированную местную фирму, которая прошла бы этот длинный и тернистый путь.

Практика получения разрешений и лицензий связана со сложившимся в стране опытом применения юридических норм. Последние могут быть вполне нормальными, но исполняющие их люди привыкли из всего делать проблему. В таком случае даже небольшие юридические требования могут оказаться серьезными препятствиями.

Позиция чиновников в развитых странах обычно благожелательна и профессиональна. В "третьих странах" каждый чиновник рассматривает свою сферу деятельности как личную вотчину, которая должна приносить ему определенный доход. Поэтому на любое к нему обращение он смотрит не с государственных, а с точки зрения личных интересов.

Перспективы наращивания бизнеса могут складываться из следующих элементов:

- 1 возможный рост объемов поставок;
- 2 предполагаемое наращивание выпуска продукции;
- 3 развитие присутствия фирмы в стране.

Возможный рост объемов на ставок предполагает, что незаполненный местный рынок или наличие конкурентного преимущества позволяют рассчитывать на то, что количество продаж будет расти. Это выступает базой для стратегических планов.

Предполагаемое наращивание выпуска продукции имеет место тогда, когда в другой стране организовано производство. Наращивание производства может быть и не связано с ростом продаж на местном рынке. Продукция может реэкспортироваться в свою страну или третьи государства.

Развитие присутствия фирмы в стране обычно означает не количественное накопление, а качественный рост. То есть, если фирма занималась торговлей, она может освоить производство. И наоборот, производственное предприятие само реализует на местном рынке свою продукцию.

Уровень конкуренции и рисков как третий фактор выбора складывается, в свою очередь, из трех элементов:

- 1 уровень конкуренции;
- 2 характер рисков;

3 степень неопределенности.

Уровень конкуренции зависит от заполненности рынка сходными товарами. А это связано с численностью потребителей данного товара, их запросов и покупательской способности.

Характер рисков зависит от степени стабильности политической и юридической систем. Если стране не грозят политические потрясения, революции, коренная смена власти, то можно говорить о невысоком риске. Гарантией определенной стабильности выступает ясная и практическая юридическая база в области международного бизнеса.

Степень неопределенности связывается обычно с противоречивостью социально-экономической политики и отсутствием ясной юридической базы в области трудового законодательства. В такой стране форс-мажором могут стать не природные катаклизмы, а субъективность людей, находящихся у власти. Это обстоятельство может явиться элементом повышенной нестабильности.

Личные знакомства рассматриваются как четвертый фактор выбора. Они важны во всех странах, но особый вес приобретают в странах Центральной и Восточной Европы. Об этом подробно излагалось в главе 4 при рассмотрении национальных деловых стереотипов.

Высокая значимость личных знакомств присутствует в тех странах, где еще не сложилась бизнес-этика. Если в деловом мире есть реальная опасность мошенничества, обмана, даже простой недобросовестности, то личные отношения могут сыграть роль доверителя или своеобразного траста.

Виды личных знакомств могут быть: прямые, посреднические приобретенные, наращиваемые и иные. В зависимости от углубления знакомств меняются степень доверительности, объемы сделок и характер сотрудничества.

Культурные и экономические возможности и ограничения являются пятым фактором выбора рынка. Положительным элементом может стать *близость* культур и экономик. Благодаря близости иностранное предприятие не будет испытывать дискомфорта на чужом рынке.

Однако возможна и другая ситуация. Именно *разность* культур и экономик может позволить иностранному предприятию создать и занять на рынке экзотическую нишу со своим необычным для данной страны товаром.

Ограничения, связанные с разностью культур, могут существенно снизить активность фирмы на рынке другой страны. Если предлагаемый фирмой товар может найти спрос лишь у узкой группы местных потребителей, то рассчитывать на значительные объемы продаж не приходится.

6.5. Маркетинг-микс

Маркетинг является своего рода философией компании. Согласно ей, главной задачей фирмы является удовлетворение запросов потребителей. Без этого она не сможет не только добиться успеха на рынках конкурентных продавцов. Более того, она даже не сможет выжить.

Маркетинг представляет собой комплекс мероприятий и задач, направленных на реализацию рыночной стратегии компании. Капитализация возможностей, предоставляемых рынком, требует прохождения нескольких этапов: изучения и анализа, принятия решений; составления и реализации маркетинговых программ.

Первоначально понятие *маркетинг* предполагало лишь успешное ведение сбытовых операций. Но со временем производителям стало ясно, что главная проблема заключается не в том, чтобы что-то произвести и кому-то продать. Суть проблемы в том, что производить надо только то, что может быть продано. Маркетинг во главу

производственно-торговой цепочки поставил спрос и потребителя.

Современный производитель изначально стремится определить, что пользуется на рынке спросом, причем долговременным и устойчивым. Затем идет этап разработки и изготовления необходимого потребителям товара. После этого товар выводится на рынок по приемлемой для покупателей цене. Таким образом, **маркетинг** постепенно превратился в один из **элементов менеджмента**.

В рамках маркетинговой деятельности предприятия его маркетологи и менеджеры постоянно должны принимать те или иные решения. Последние составляют особую сферу, от которой зависит успешность деятельности предприятия на рынке.

Маркетинг-микс – это совокупность решений маркетинг-менеджмента.

Любая компания должна быть ориентирована на рынок. Менеджменту следует направлять деятельность фирмы на работу с потребителями, изучение и удовлетворение их потребностей и запросов. Для этого потребители условно делятся на отдельные сегменты. Это, как отмечалось выше, позволяет проводить работу с ними на более профессиональном уровне.

В организационном плане любая фирма должна иметь в своем составе отдел маркетинга. Для крупных компаний целесообразно создать даже относительно самостоятельную маркетинговую бизнес-единицу (фирму).

Например, американская компания Burton Retail Group первоначально специализировалась на продаже женской одежды. Затем топ-менеджментом компании было принято решение укрепить позиции на рынке. Для этого его разделили на шесть сегментов в соответствии с критерием "стиль жизни потребителей". По каждому сегменту были созданы свои маркетинговые фирмы. Они разработали и реализовали свои стратегии позиционирования. Каждая фирма создала свои форматы магазинов, принципы ценообразования и продвижения товаров. В результате объемы продаж компании выросли вдвое.

Вся деятельность компании должна подчиняться маркетинговой стратегии. Топ-менеджмент должен позаботиться о том, чтобы компания имела грамотную и обоснованную стратегию присутствия на рынке. Эта стратегия должна учитывать прогнозы динамики рынка и развития компании.

Маркетинговая стратегия фирмы может быть представлена в совокупности трех элементов:

- 1 выбор целевого сегмента рынка;
- 2 ориентация на конкурентное соотношение: цена-качество-сервис;
- 3 создание отличительного конкурентного преимущества.

Менеджерские решения, связанные с построением маркетинговой стратегии фирмы на рынке, закладывают будущую эффективность продаж. Это и составляет содержание Маркетинг-микс.

Выбор целевого сегмента рынка связан с поиском группы потребителей предлагаемого фирмой товара или услуги.

Характеристики своей группы потребителей могут быть определены следующим образом:

- 1 искомые блага;
- 2 место проживания;
- 3 время и периодичность покупок;
- 4 способы использования товара.

Только хорошо зная своих потребителей (сегмент рынка) можно не только успешно удовлетворять их желания, но и создавать новые спросы под свою продукцию.

Ориентация на конкурентное соотношение: цена-качество-сервис как второй элемент маркетинговой стратегии появилась сравнительно недавно. Долгое время это

соотношение состояло из двух составляющих: цена и качество. Именно на эти составляющие ориентировался покупатель.

Однако к концу прошлого века ситуация изменилась. Для сложных наукоемких товаров гарантийное и последующее ремонтно-профилактическое обслуживание стало полноценной третьей составляющей конкурентной оценки товара. Образовалась триада требований-оценок. Если нет уверенности в том, что оборудование будет безотказно работать, а не находиться периодически в испорченном состоянии, то современный потребитель его не выберет.

Сервисное требование, появившееся по отношению к сложному оборудованию, постепенно распространилось на товары средней сложности, а затем и на простые изделия.

Создание отличительного конкурентного преимущества для своего товара является третьим элементом маркетинговой стратегии. Это важнейший момент, который предопределяет успех или неудачу фирмы на рынке.

Прежде всего, необходим квалифицированный анализ конкурентов и их стратегий. В действиях конкурентов важно выделить сильные и слабые стороны. Затем необходимо позаботиться о том, чтобы в своей деятельности не уступать сопернику в его положительных качествах, при этом избежав его недостатков.

Выработка и продвижение собственной стратегии должно строиться на создании и закреплении собственного конкурентного преимущества. Оно должно подчеркивать индивидуальность фирмы и ее товара. Преимущество должно обеспечивать устойчивую и успешную конкуренцию.

Можно рассчитывать на долговременную конкурентоспособность созданного преимущества. Однако с точки зрения стратегии это неправильно. Конкуренты постараются в короткие сроки лишить фирму созданного ею преимущества. Поэтому в грамотной стратегии реализуется следующий принцип: имея и реализуя некое конкурентное преимущество, необходимо параллельно разрабатывать новое.

Для выработки маркетинговой программы фирмы используется концепция **Четырех P**: *Product, Price, Promotion* и *Place*. Эта концепция получила широкое распространение и фактически стала классической.

Product (товар) – это то, с чем фирма намеревается выйти на рынок. Маркетологи должны дать рекомендации по поводу ассортимента, характеристик товара, его особенностей, стиля упаковки, присутствия на ней торговой марки и т.д.

Price (цена) выступает в качестве первой составляющей триады конкурентоспособности товара. Цена зависит от суммы затрат и добавленной стоимости. Сама цена может быть оптовой и розничной. Кроме того, на новых рынках часто используются региональные цены. Для выхода на рынок можно применить скидки компенсации. Могут быть установлены различные условия оплаты: отсрочки, кредиты, лизинги и другие.

Promotion (продвижение) товара на рынок связано с наличием торговых и потребительских сетей, численностью и квалификацией торгового персонала. Кроме того, важную роль играют реклама и P, прямой маркетинг и мерчандайзинг.

Place (место) продаж связано с магазинами (торговыми залами) и их расположением. Кроме того, сюда входит охват рынка, направленность и плотность распределения потоков товаров, выбор каналов распределения, дилерская поддержка.

Современная программа Маркетинг-микс строится на концепции "4 P", к которым добавляются еще две составляющих: "5-е P" и "6-е S". Таким образом, современную маркетинговую программу можно обозначить как **5P+1S**. Рассмотрим ее новые составляющие.

Personal (персонал) как составляющая Маркетинг-микс означает управленческие решения по отношению к сотрудникам. В круг данной деятельности входит:

- 1 подбор и обучение кадров;
- 2 стимулирование и мотивация;
- 3 распределение функций среди сотрудников;
- 4 продвижение по служебной лестнице и ротация (перемещение) кадров.

Service (обслуживание) одновременно является третьей составляющей триады конкурентоспособности товара. Обслуживание (сервис) состоит из нескольких видов: предпродажное, торговое, послепродажное гарантийное, ремонтно-профилактическое. Задача обслуживания заключается в том, чтобы оборудование было привлекательно для покупателя, а после приобретения бесперебойно работало.

Маркетинговые фирмы, созданные по принципу ориентации на рынки и потребителей, имеют несколько существенных *преимуществ*. Выделим четыре из них.

1. Менеджеры и сотрудники направляют свои усилия на решение задач, имеющих *реальную ценность* – удовлетворение запросов потребителей избранного сегмента.

2. Потребителям изначально предлагается приобретение товаров, а затем *комплексное решение* проблем. Последнее включает поставку системы товаров и услуг. В процессе этого роль маркетинговой фирмы и ее связь с потребителями постоянно возрастают.

3. Маркетинговая фирма постепенно накапливает знания и опыт участника рынка, в том числе в изменяющихся условиях. Фирма естественным образом начинает благоприятствовать *инновациям* и разработке эффективных торговых предложений.

4. Маркетинговые фирмы стимулируют *командную работу* и сплочение персонала. Это связано с тем, что все службы фирмы действуют в едином направлении. Такая ситуация объективно не содержит поводов для разногласий и конфликтов.

Проанализировав и оценив полученную информацию по изложенным выше факторам выбора рынка, международный менеджер или бизнесмен может принять соответствующее решение о выходе на рынок. Затем необходим анализ страновой ситуации, то есть внешней среды бизнеса. После этого принимается комплекс решений Маркетинг-микс. От глубины и профессионализма проработки всех этапов будет зависеть успех фирмы на избранном внешнем рынке.

Выводы по главе 6.

1. Современный потребительский рынок имеет глобальный характер и насыщен товарами в избыточном количестве и ассортименте.

2. На мировом рынке существует жесткая конкуренция. К товару предъявляются высокие потребительские требования.

3. Современный потребитель пресыщен товарами. Происходит смена потребительских ценностей от товарного изобилия к важности знания и общения.

4. Сегментирование и позиционирование рынка позволяют значительно повысить эффективность работы с потребителями и занять на рынке устойчивое положение.

5. Выход на внешний рынок объективно необходим для развития компании. Белорусские предприятия имеют ряд реальных потенциальных возможностей для выхода на внешний рынок.

6. Грамотная маркетинговая стратегия позволяет фирме выходить и закрепляться на внешнем рынке.

Контрольные вопросы

1. Назовите элементы современного рынка.
2. Что означает конкуренция на рынке?
3. В чем суть антимонопольной политики?

4. Назовите современные требования к товару.
5. Охарактеризуйте динамику потребления.
6. Назовите причины пресыщения потребителей.
7. Каковы современные факторы покупательского спроса?
8. Какими могут быть ограничения присутствия фирмы на местном рынке?
9. Назовите потенциальные возможности выхода белорусских предприятий на внешний рынок?
10. Каковы функции международного менеджера по выходу на внешний рынок?
11. Назовите факторы выбора внешнего рынка.
12. В чем заключается маркетинговая стратегия?
13. Охарактеризуйте классическую маркетинговую концепцию "4P".
14. В чем заключается современная маркетинговая программа "5P+1S"?
15. В чем состоят преимущества маркетинговых фирм?

Литература

1. Аванесов А.Н. Правила рынка: иностранные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия. – М., 1994.
2. Балабанов К.Т., Балабанов А.И. Внешнеэкономические связи. – М., 1998.
3. Внешнеэкономическая деятельность предприятий. В 2-х ч. / Под ред. Е.Г.Ищенко. – Новосибирск, 1992.
4. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Под ред. Л.Е. Стровского. – М., 1999.
5. Володько В.Ф. Республика Беларусь в европейском измерении // Матер. межд. н.-пр. конфер. Зелена Гура, Польша, 2006. – Зелена Гура, 2006.
6. Володько В.Ф., Володько О.М. Развитие международного сотрудничества через еврорегионы // Матер. межд. н.-пр. конфер. Минск, май 2007. – Мн., 2007.
7. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. – М., 1990.
8. Грачев Ю.Н., Плотников Ю.Н. Практика внешнеэкономической деятельности. – М., 1994.
9. Данько Т.П., Окрут З.М. Свободные внешнеэкономические зоны в России. – М., 1995.
10. Кашин В. Своя фирма за рубежом. – М., 1991.
11. Кочетов Э.Г. Ориентиры внешнеэкономической деятельности (национальная экономика и предприятия в системе мирохозяйственных связей). – М., 1990.
12. Петровская Л.М., Данильченко А.В. Стимулирование экспорта и экспортные барьеры: теоретические и практические аспекты. – Мн., 2007.
13. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М., 1993.
14. Право и внешняя торговля / Под ред. В.С.Позднякова. – М., 1987.
15. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб, 2004.
16. Сипецкий Л.Е. Внешнеэкономические операции. – М., 1989.
17. Строевский Л.Е. Внешний рынок и предприятие. – М., 1993.
18. Управление внешнеэкономической деятельностью хозяйствующих субъектов в России: Учеб. пособие / Под ред. Э.Э.Батизи. – М., 1998.

Вопросы

7.1. Философия "общей судьбы"

7.2. Новое видение организации

7.3. Социальные процессы в организации

7.4. Менеджмент команд и неформальных групп

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Концепция связанного роста	Референтность
Политика "соучастия"	Качество жизни
Органические структуры	Креативность
Социальный пакет	Децентрализация
Корпоративная культура	Сплоченность
Психологический климат	Менеджмент команд
Профессиональные команды	Менеджмент групп
Неформальные группы	

7.1. Философия "общей судьбы"

В современном мире взаимосвязанность и взаимозависимость людей постоянно возрастает. При всей индивидуализации личной жизни, в обществе все время происходят процессы, одновременно затрагивающие большие группы и даже массы людей. Мы привыкаем к тому, что не только отдельные регионы или страны, но и вся земная цивилизация находится *в одной лодке*. Эта лодка – наша планета Земля.

Кроме личной судьбы, каждый из людей в той или иной степени зависит от коллективной судьбы. Это, прежде всего, относится к организациям, в которых люди работают.

Философия "общей судьбы" – это осознание единства интересов персонала фирмы, ее акционеров (хозяев) и потребителей.

В рамках современной философии общей судьбы активно разрабатываются две теоретические концепции:

концепция "связанного роста" и политика соучастия.

Концепция "связанного роста" строится на основе взаимозависимости в росте производства, потребления и покупательской способности граждан. Если изменяется динамика роста любого из трех названных показателей, это неизбежно сказывается и на двух остальных.

Совершенно очевидно, что увеличение производства может произойти только в

ответ на рост потребления. Иначе производители будут работать "на склад". А для роста потребления необходимо повышение покупательской способности граждан. В противном случае им просто не за что будет купить новые товары.

Политика "соучастия" затрагивает более глубокие слои жизни людей. В рамках философии общей судьбы она охватывает круг смыслов и жизнедеятельности людей.

Политика "соучастия" – это участие людей в совместных делах и их взаимовлияние на жизнь друг друга.

В политике соучастия можно выделить три основных *элемента*:

- 1 включение персонала в дела организации;
- 2 создание условий для творческой работы;
- 3 забота организации о персонале.

Включение персонала в дела организации означает более широкое и глубокое вовлечение сотрудников в круг забот фирмы, нежели простое исполнение должностных обязанностей. Можно выделить три *составных части* включения сотрудников в дела фирмы: единство цели, патриотизм персонала, участие в прибылях и собственности.

Единство цели. Это понятие ввел в теорию менеджмента еще Ф.Тейлор почти сто лет назад. Оно означало совпадение интересов хозяев, менеджеров и рабочих.

Следует, правда, напомнить, что американские рабочие в лице своих профсоюзных лидеров не поверили в идею Тейлора о единстве цели. Они считали, что менеджеры и хозяева выступают заодно с тем, чтобы максимально эксплуатировать рабочих. Труд последних оплачивается лишь частично, остальное присваивается хозяевами предприятий. А вот труд менеджеров оплачивается более полно, поэтому они и выступают на стороне хозяев.

Дальнейшее развитие производственных отношений подтвердило правоту Тейлора. С появлением так называемого "среднего класса" острота противоречий между хозяевами и наемными рабочими стала резко уменьшаться. Единство цели – высокая производительность и процветание организации – стало вполне реальным.

Патриотизм персонала. Развитие идеи патриотизма сотрудников по отношению к своей организации полностью соответствует элементу включения и взаимной заинтересованности.

Существует следующее образное выражение: "Если дела в организации идут хорошо, то от этого всем хорошо – и сотрудникам, и хозяевам, и потребителям".

Участие персонала в прибылях и собственности как составная часть включения сотрудников в дела организации.

Участие в прибылях означает, что успешное предприятие более высоко оплачивает труд своего персонала. Чем лучше идут дела в организации, тем выше зарплата сотрудников. Это может быть даже зафиксировано в договоре между профсоюзом и администрацией. В нем указывается процент от прибыли предприятия, который направляется в премиальный фонд персонала.

Участие в собственности связано с акционированием предприятий. В современном западном мире практически не существует предприятий, в которых сто процентов собственности принадлежит одному владельцу. Обычная практика такова: реальные хозяева оставляют за собой "контрольный пакет" – пятьдесят процентов акций плюс одну акцию. Остальные акции продаются. Причем весьма нежелательно, чтобы новыми акционерами становились свои же сотрудники. Для них устанавливаются скидки и льготы. В результате наиболее квалифицированные и высокооплачиваемые представители персонала становятся акционерами – то есть совладельцами предприятий, на которых они работают.

Создание условий для творческой работы сотрудников является вторым элементом политики соучастия. В свою очередь, в нем можно выделить три *основных*

части: инновационный климат, материальная база и корпоративная культура.

Инновационный климат означает отношение к новому, к творчеству и креативности. Положительный инновационный климат способствует тому, что на предприятии создается творческая профессиональная атмосфера. Если не все, то большинство сотрудников не только стремятся делать свою работу лучше, нестандартно, но и придумывают различные усовершенствования и улучшения.

Материальная база, если она состоит из современного оборудования и новых технологий, дает простор для реализации различных идей и предложений сотрудников. На старом, изношенном оборудовании невозможно проявить креативность и творчество.

Современные технологии предусматривают "модульный принцип" производства товара. Это создает высокие темпы смены модельного ряда, позволяет буквально индивидуализировать продукцию за счет выбранного заказчиком персонального набора вторичных свойств.

"Модульный принцип" производства напоминает детский конструктор: имеются разнообразные детали (модули) из которых можно собрать много вариантов изделия. Таким образом достигается быстрая смена модельного ряда.

Корпоративная культура – это система ценностей и убеждений сотрудников организации. Корпоративная культура влияет на создание условий для творческой работы посредством социально-психологического воздействия. Пути этого воздействия заключаются в следующем:

- 1 распространение морально-этических ценностей, в том числе креативности;
- 2 взаимодействие менеджеров и рабочих на принципах социального партнерства;
- 3 способствование повышению эффективности производства за счет осознания сотрудниками своей принадлежности к референтной для них организации.

Напомним, что "социальное партнерство" является национальным деловым стереотипом Австрии. Ведущим национальным стереотипом Швеции названо "социальное равенство". Об этом рассказано выше, в главе 4.

Корпоративная культура является для сотрудников своеобразным ориентиром в целях и задачах организации. Принятие ценностей и включение в традиции позволяет новым работникам правильно понимать и смысл своей профессиональной деятельности, и свое место в общих делах коллектива.

Корпоративная культура может проявляться на трех уровнях:

1. видимые объекты и артефакты культуры – физические символы, расположение и оформление офисов, стиль одежды сотрудников, правила поведения, традиционные церемонии и др.;
2. слова и дела, в которых выражены общие ценности и убеждения, культивируемые в организации и принятые ее сотрудниками. Слова и дела проявляются в рассказах, языке, торговой марке;
3. базовые убеждения и ценности, которые руководят мотивацией и поведением сотрудников на подсознательном уровне.

Алгоритм внедрения корпоративной культуры может быть следующим:

- осознание сотрудниками миссии и идеалов организации;
- забота сотрудников об имидже и репутации организации;
- использование разнообразных средств сплочения персонала;
- использование всевозможных каналов донесения идей и ценностей организации до ее сотрудников.

Забота организации о персонале выступает третьим элементом политики соучастия. Этот элемент включает три составляющих: социальные программы, индивидуальную поддержку и психологический климат.

Социальные программы организации означают ее усилия в предоставлении своим

сотрудникам различных услуг и льгот, кроме заработной платы и премиальных выплат. Часто для создания базы таких льгот предприятия содержат целую социальную инфраструктуру: поликлинику, пансионат, детский сад, дворец культуры, стадион и т.п. Всем сотрудникам организация предлагает "социальный пакет".

"Социальный пакет" это набор услуг и льгот, которые организация предоставляет своим сотрудникам дополнительно к оплате их труда. Это могут быть: медицинская страховка, транспортные услуги по поводу на работу и обратно, льготные путевки на время отпуска, спортивно-оздоровительные услуги и многое другое.

Индивидуальная поддержка сотрудников может быть материальной, в образовании и профессиональном росте, а также морально-психологической.

Материальная целевая помощь может быть оказана сотруднику в связи с какими-либо форс-мажорными обстоятельствами у него лично или в семье. Организация может оплатить получение образования либо повышение квалификации. Наконец, не менее важной может оказаться морально-психологическая помощь сотруднику в связи с возникшими у него какими-либо проблемами. В отличие от предыдущего пункта, связанного с коллективной поддержкой, данная помощь всегда является конкретно-персональной.

Психологический климат является составной частью заботы организации о персонале. Психологический климат – это характер и атмосфера взаимоотношений между сотрудниками. Он может и должен контролироваться и регулироваться менеджерами организации.

От психологического климата зависят качество профессиональной жизни и эффективность работы организации.

Качество профессиональной жизни связано со следующими показателями:

1. творческая работа и достойная зарплата;
2. возможность самореализации карьеры и профессионального роста;
3. возможность сочетать работу с отдыхом и саморазвитием.

Эффективность работы организации прямо связана с состоянием психологического климата. Если он положительный, то это способствует максимальному раскрытию потенциальных возможностей сотрудников. И наоборот, при отрицательном психологическом климате работники неуверенно делают даже простую работу.

В качестве основных характеристик психологического климата специалисты выделяют соблюдение норм профессиональной этики и состояние неформальных процессов в организации. Последние означают соответствие групповых и индивидуальных ценностей целям организации, а также продуктивность командного (группового) взаимодействия.

В свою очередь, на психологический климат оказывают влияние вполне определенные факторы. Основные из них четыре:

1. личность руководителя, а именно – его личный авторитет, стиль руководства и умение взаимодействовать с неформальными лидерами коллектива;
2. условия труда, то есть рабочее место, его физические параметры и эстетический уровень;
3. система стимулирования-мотивации, ее соответствие современным достижениям менеджмента;
4. профессиональные отношения, то есть взаимодействие между сотрудниками, характер общения, персональный социальный статус работников, их защищенность, уровень конфликтности в коллективе и общение в нерабочее время.

Воздействие на факторы влияния, менеджеры могут успешно регулировать психологический климат, тем самым воздействуя на эффективность работы организации и качество профессиональной жизни сотрудников

Таким образом, политика соучастия в рамках философии общей судьбы связывают определенным образом жизнедеятельность людей, ставят их во взаимозависимость друг

от друга. Особенно это относится к людям, работающим в одной организации.

7.2. Новое видение организаций

У взрослых людей практически третья часть их жизни непосредственно связана с работой. Время, отданное труду, рассматривается в теории менеджмента не столько в качестве способа зарабатывания денег, сколько самореализации и жизненного удовлетворения. Отсюда интерес теоретиков и практиков к профессиональной жизни людей и ее качеству.

Профессиональная жизнь людей протекает в организациях. И ее качество зависит от внутренней среды организации, царящей в ней атмосферы профессионального творчества и конструктивного взаимодействия сотрудников.

Современный взгляд на место и роль организации в жизни общества в конце 2-го тысячелетия претерпел существенные изменения.

Новое видение организации заключается в том, что она создается для людей и существует ради людей [см. 5, с. 240]. Новое видение организации можно изложить в следующих трех *современных взглядах*:

- 1 *новая цель* – создание условий для самореализации сотрудников;
- 2 *новые способы управления* – раскрытие внутреннего потенциала;
- 3 *новые подходы в построении* – опора на людей.

Новая цель – **создание условий для самореализации сотрудников** – существенно отличается от провозглашаемой ранее. В совсем недавние времена целью организации считалось получение прибыли.

Несколько более общей, даже философской, выглядела миссия организации. В центре миссии, как правило, оказывался человек. Обычно это был потребитель, реже – сотрудник фирмы.

Современная цель не отказывается от идеи прибыли. Вовсе нет. Она лишь ставит прибыль в подчиненно-зависимое положение. Если организация сумеет создать условия для самореализации своих сотрудников, то она гарантированно будет экономически эффективной.

Создание условий для самореализации сотрудников как новая цель может быть достигнута следующими *путями*: поощрение инициативы и творчества, проявление доверия вместо контроля.

Поощрение инициативы сотрудников может активно способствовать их самореализации. Использование идей, знаний и опыта персонала, в свою очередь, может эффективно содействовать общим интересам.

Высказанная идея принципиально расходится с заикленностью на достижениях прошлого, пассивному следованию установленным процедурам и правилам, формальным прочтениям директив и инструкций. Внимание к человеческому фактору и уважение к личности представляется для организаций тем ориентиром, которые сулят им большое будущее.

Потребность личности направить свою энергию и силы на выполнение профессиональных задач является одной из психологических черт любого нормального человека. Чем больше поощряется развитие этой потребности, тем сильнее ее реализация позволит личности почувствовать ответственность за плоды собственного. Чем сознательнее работник относится к качеству своей работы, тем в большей степени он будет осознавать свою важность как члена коллектива.

Активная профессиональная позиция сотрудника положительно воздействует на его психологическое и физическое здоровье. Осознавая свою принадлежность к коллективу, работник стремится своей инициативной деятельностью завоевать авторитет у коллег по работе.

Поощрение инициативы, возможность трудиться творчески, с выдумкой составляет глубинную основу психологической мотивации личности. Она заставляет сотрудников поддерживать цели организации, постоянно стремиться увеличить свой вклад в общее дело.

Свежие идеи, и оригинальность подходов можно ожидать только от тех, кто чувствует себя свободным. Инициатива исходит от тех, кто уверен в ее поддержке со стороны руководства и коллектива.

Поощрение творчества как второй путь создания условий для самореализации означает поддержку менеджментом и коллективом нестандартных способов выполнения профессиональных заданий.

Так, юмористический управленческий закон Хлейда гласит: "Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет легкий путь".

Любая работа обычно строится на выверенных опытом операциях, конкретных действиях, стандартных усилиях. Однако при этом практически всегда есть место для творчества, нестандартного подхода, креативности. Результат может оказаться значительно выше, чем это достигалось обычными способами.

Для поощрения творчества сотрудников можно использовать следующие подходы:

- 1 постановка общих задач с предоставлением сотрудникам права самостоятельно находить способы их решения;
- 2 создание такой организационной структуры предприятия, которая не зажимает сотрудников в "рамки", а предоставляет почву для творчества;
- 3 поощрение инакомыслия, предоставление всем свободы для выражения собственных мыслей и идей;
- 4 внесение в профессиональную работу эмоциональной составляющей;
- 5 поощрение готовности брать на себя ответственность и самостоятельность в организации труда.

Так, в немецком подразделении IBM 450 менеджеров работают дома. В американской компании Apple присутствие на рабочем месте большинства инженеров ограничивается одним-двумя днями в неделю.

Особая роль в современных международных корпорациях отводится командному творчеству. Для его развития нужна атмосфера раскованности, свободных контактов с другими командами, современное оборудование. Эффективные команды вообще целесообразно не ограничивать кругом задач, а предоставить им право самостоятельного профессионального поиска.

Проявление доверия вместо контроля и надзора составляет третий путь создания условий для самореализации. Психологические законы действуют так, что нормальный человек на доверие к нему отвечает стремлением его оправдать. И наоборот, недоверие порождает неискренность и недобросовестность.

Доверившись непосредственно исполнителям, дав им почувствовать себя лично ответственным за конечный результат, можно добиться многого. Облеченные доверием люди делают свою работу несравненно ответственнее и эффективнее.

Так, одно из предприятий фирмы L'Oreal расположенное во французском городе Орлеане, в конце 1990-х годов провело реформу организации труда. В новых условиях каждый работник получил свою зону ответственности, при высокой степени самостоятельности. Были сформированы небольшие профессиональные команды, каждая со своими задачами. Уровень оплаты труда был приведен в зависимость от достигнутых конечных результатов, без промежуточного надзора и контроля. В течение двух лет фирме удалось удвоить получаемую прибыль.

Раскрытие внутреннего потенциала сотрудников и фирмы в целом названо новой целью в рамках нового видения организации. Любой человек или система обладают определенным внутренним потенциалом. Надо лишь уметь высвободить потенциальные

силы и направить их на созидание. Пути раскрытия внутреннего потенциала коллектива и отдельных сотрудников могут быть следующими: делегирование властных полномочий; децентрализация функций; разрушение внутрифирменных барьеров.

Делегирование властных полномочий позволяет приблизить выбор способов решения профессиональных задач и ответственности к исполнителю. Как правило, это существенно повышает эффективность работы.

Делегирование властных полномочий является одной из важнейших проблем теории управления. Какие управленческие функции и в каком объеме можно передать вниз, увеличив при этом эффективность работы и не потеряв управляемости?

Японский теоретик менеджмента Мацушита следующим образом сравнивает западный и восточный менталитет и стиль управления: "Типичная западная организация строится на убежденности, что эффективное управление лежит в разграничении на тех, кто думает, и тех, кто исполняет. Искусство менеджмента понимается как донесение идей высшего руководства до непосредственных исполнителей. Для нас менеджмент – это искусство мобилизации и концентрации всего интеллектуального потенциала персонала".

Делегирование полномочий позволяет, кроме прочего бороться с рутинной работой. Можно отметить, что в каждом человеке есть как мужское, так и женское начало, хотя и в разных пропорциях. Так и в рутинном производстве может быть элемент творчества, а в исследовательской работе, рутинные действия. Задача состоит в том, чтобы выделить и усилить желаемое, и уменьшить роль скучного.

Так, работа на конвейере эксцентричного изобретателя-фантазера, витающего в облаках, имела бы, скорее всего, опустошительные последствия. С другой стороны, в проектно-исследовательском коллективе его встретили бы с большой радостью.

Большое значение в борьбе с рутинной работой уделяется в американском менеджменте. Специальные исследования показывают, что в этом деле сохраняется устойчивая положительная динамика. Соотношение творческого и рутинного характера работы в ведущих американских компаниях приведено в таблице 7.1.

Таблица 7.1. Соотношение творческой и рутинной работы в США

Годы	1990	2000	2005
Творчество: рутина (%)	34:66	45:55	55:45

Проблема рутины присутствует как в управленческой, так и в исполнительской деятельности. Значительную часть рутинных задач менеджмента, которые внешне выглядят столь внушительно, можно безболезненно передать исполнителям. За счет этого у менеджеров высвободится время для творческой работы. А подчиненные получают дополнительный стимул за счет расширения своей самостоятельности и ответственности.

Известный французский практик и теоретик менеджмента Р.Салмон указывает, что "менеджеры могут, ничуть не опасаясь за последствия, делегировать до 70% рутины" [7, с.248].

Часто сотрудники и руководители отдают приоритет текущей, "срочной" работе. Иными словами, они сосредотачиваются на второстепенном. В то же время действительно важные направления, по которым следовало бы поискать принципиально новые решения, остаются "в тени".

Делегировать можно ту работу, которая при всей ее срочности, не является жизненно важной для организации. Можно делегировать и достаточно важную работу, если ее исполнение не является срочным. Непосредственного внимания менеджмента заслуживают только те направления, которые одновременно являются и принципиально важными, и требуют быстрого решения.

Залогом успеха в деятельности организации является поиск оптимального баланса между творческой и рутинной частью профессиональной деятельности. Практика менеджмента подсказала теории управления оригинальное решение проблемы творческой и рутинной части. Предлагается просто разделить их между разными людьми.

Так, некоторые американские компании ввели в штат должности "директора по творческим проектам" и "директора по оперативному управлению". Последний фактически занимается рутинной, освободив от нее первого.

Равный статус менеджеров по творчеству и по рутине указывает на то, что оба вида данной управленческой деятельности имеют для фирмы одинаковый вес. Это просто разные задачи, поэтому уместна их специализация.

Децентрализация функций названа вторым путем в раскрытии внутреннего потенциала персонала и фирмы.

Одной из основных функций управления является принятие решений. Часто их приходится принимать в тесном контакте с непосредственным исполнителем, образуя автономные, но взаимосвязанные системы контактов. Это позволяет достигать как высокой оперативности, так и необходимого качества решений.

Участие исполнителя и соисполнителей в принятии решений сегодня широко используется в организации различных видов деятельности. Такой подход основывается на известном принципе "дополняющей зависимости". Суть его сводится к передаче части управленческих функций на максимально низкий уровень, то есть непосредственному исполнителю.

Впервые принцип "дополняющей зависимости" был реализован католической церковью. Здесь каждый приходской священник признается важнейшим элементом целого – церкви. Он имеет всю полноту прав по принятию решений в вопросах веры, обрядов, действий.

В практике менеджмента принцип "дополняющей зависимости" показал себя чрезвычайно эффективным в управлении персоналом. Он создает обстановку уважения и доверия к сотрудникам. В свою очередь, они стремятся оправдать это доверие, быть его достойными. Результатом становится уверенность исполнителей в себе. Менеджеры же уверены в своих подчиненных.

Децентрализация функций и делегирование полномочий адекватно отвечают условиям для раскрытия потенциала. На вызовы сложной меняющейся обстановки, турбулентной среды облеченный доверием человек отвечает самостоятельностью и инициативностью

По мнению французского теоретика менеджмента Мишеля Грозье, в сложных динамичных ситуациях невозможно предусмотреть инструкции на все случаи. И только человек обладает той гибкостью, которая позволяет компенсировать влияние отрицательных непредвиденных факторов, обеспечивая устойчивость и эффективность деятельности.

В компьютерную эру децентрализация фирмы становится необходимостью. Распространение информационных технологий не принесет ожидаемого эффекта, если не может активно задействовать интеллектуальный потенциал. Фирма должна быть построена по принципу информационной сети. Каждый сотрудник должен иметь возможность свободно высказывать любые идеи и отстаивать свою позицию. Это позволит не потерять важные крупницы интеллектуальных находок и подсознательных озарений.

Децентрализация поощряет личную ответственность и мотивацию. Она предполагает ясное распределение ролей в соответствии со способностями и подготовкой сотрудников. Постоянный информационный обмен и консультации в рамках команды могут многократно повысить общую вооруженность и использование знаний, в которых возникает необходимость. И хотя каждый вносит свой вклад в общее дело, организовать и направить творческий потенциал сотрудников может только сплоченная команда.

Разрушение внутрифирменных барьеров является третьим путем раскрытия внутреннего потенциала.

Можно сказать, что раньше фирмы сосредотачивались на трех направлениях

деятельности: производство, сбыт и административно-финансовое управление. Развитие глобальных рынков и ужесточение конкуренции усложнили деятельность фирм. Появились три новых направления: исследования и разработки, маркетинг, управление человеческим ресурсом.

Новые направления деятельности имеют принципиальное отличие от старых. Они обязаны предугадывать и четко отслеживать важные тенденции в самом начале их развития. Они должны совершать прорывные открытия в развитии технологий и рынков. Наконец, они обязаны уметь эффективно использовать "человеческий фактор".

Старый "производственный уклад" фирм вполне обеспечивался научным менеджментом Тейлора. Ставились и решались задачи высокой производительности, поддержание необходимого уровня качества, минимизации брака и т.д. Основу персонала составляли узкие специалисты, хорошо знающие свое дело.

Современный мир вступил в эпоху "нематериальных ценностей". Здесь все тесно переплетено. Основным условием успешности становится сосуществование и взаимодействие разных команд, решающих очень непохожие задачи. Их решение требует от команд собственной модели поведения и командной психологии. Однако им необходимо взаимодействовать, подстраиваться друг под друга, чтобы добиться общего результата.

Весь персонал в составе различных команд должен понимать и принимать общую стратегию фирмы. Каждый сотрудник должен четко осознавать не только свои обязанности, но и свое место в общей деятельности фирмы.

Время ограничения интересов сотрудника кругом своих функций прошло. Общая задача, понимаемая только менеджером, создавала ему иллюзию силы. Теперь это становится барьером. Исполнитель, не зная общей задачи, не в состоянии правильно скорректировать свою деятельность при неожиданном изменении ситуации.

Менеджеры должны дать полное, детальное пояснение задуманного. Это дает возможность каждому сотруднику понять свою роль в общих делах и осознать личную ответственность за успешную деятельность фирмы. Иначе говоря, смысл предопределяет эффективность.

Значимость осознания личного и общего высоко ценил еще великий полководец генералиссимус А.В.Суворов. Он учил, что каждый солдат должен не только хорошо "знать свой маневр, но и чувствовать плечо товарища".

Принципиально важно не допускать неинформированности, непонимания роли различных людей и команд в общей деятельности фирмы. Именно это может создать внутрифирменные барьеры, внести расогласованность в общую картину деятельности.

Цель любой фирмы должна состоять в том, чтобы практически реализовать морально-этическую позицию, направленную на поддержание личного развития своих сотрудников. Это будет предпосылкой не только раскрытия творческого потенциала, но и обязательным условием благополучия фирмы.

Опора на людей составляет принципиально новый подход в построении фирмы. Считаться с "человеческим фактором" призывал еще научный менеджмент. Однако поставить человека в центр деятельности всей фирмы позволил только современный менеджмент.

Опора на людей может быть реализована следующими *путями*: достижение конкурентных преимуществ за счет сотрудников; забота о благополучии персонала; переход от механических структур к органическим.

Достижение конкурентных преимуществ за счет сотрудников предполагает максимальное использование их квалификации и самостоятельности. Раскрытие творческого потенциала возможно на основе патриотизма сотрудников к своей фирме.

Только люди – от рабочих до топ-менеджеров – способны создать и поддерживать конкурентные преимущества фирмы. Без них не сработают самые современные

технологии, лучшее оборудование и материалы. Зато профессионализм и креативность персонала способны творить чудеса.

Забота о благополучии персонала является вторым путем реализации опоры на людей. Чтобы сотрудники работали с максимальной отдачей, были патриотами фирмы, последняя должна, в свою очередь, проявлять к ним заботу. Более того, забота о персонале является первичной. Если фирма изначально во главу угла ставит заботу о людях, то только в этом случае она может рассчитывать на адекватную ответную позицию сотрудников. Она действительно может опереться на своих людей.

Сравнение образцов поведения эффективных и неэффективных менеджеров было проведено еще в 1980-е годы в Мичиганском университете США. Исследование установило, что неудачные руководители все свое время уделяли производственным заданиям. Их приоритетами являлись деловые совещания, повышение производительности труда, снижение затрат и т.д.

Успешные же менеджеры отличались вниманием к людям. Они заботились о сплочении коллективов, психологическом климате, внутреннем комфорте сотрудников [см.2, стр. 110-111].

Переход от механических структур к органическим является третьим путем реализации опоры на людей как нового подхода в построении организаций.

В экономике, где нематериальная составляющая приобретает решающее значение, остро стоит вопрос оперирования и интеграции сложных систем. Секрет эффективности во многом связан с подходами в строительстве фирм. Реальная проблема состоит в том, чтобы связать в единое, динамично развивающееся целое динамичные потоки, производственную и маркетинговую деятельность, творческий потенциал рабочих и менеджеров. В связи с этим уместно предположить, что системное управление будет наращивать свою актуальность на новом уровне понимания.

Примером могут служить созданные природой живые системы. Бесконечно сложные и идеально приспособленные организации способны к самым разнообразным действиям, непрерывной модернизации, изобретательному росту. Живая природа предлагает нам готовую модель, которая гарантирует выживаемость и целостность биосистемы в условиях спонтанных вызовов и изменений.

Понятно, что сравнение экономической организации с живым организмом достаточно условно. Тем более, что невозможно в точности скопировать алгоритм, предлагаемый природой. Тем не менее, можно оценить участь механистической логики. Многократное дублирование, количественное накопление, единообразие даже в хорошем неизбежно приводят к отставанию и проигрышу.

В свете непрерывного процесса перемен и усложнения отношений первоочередной задачей управления становится развитие системного видения. Однако в основе такого видения должна лежать качественная, органическая логика.

Рассмотрение экономических проблем в указанном русле в механистической логике не отбрасывается. Но механические процессы и процедуры выступают как один из многих инструментов, и не более. Что же касается средств, то приоритетом должна стать органическая логика.

На практике это означает, что фирму можно в определенном смысле рассматривать как живой организм. Его функционирование связано с независимыми внутрисистемными и внешними взаимосвязями. Что касается организационной структуры, то жесткое разделение по подразделениям является устаревшим. Его следует заменить системой, выполняющей роль рычага человеческого потенциала фирмы.

Для реализации нового подхода – опоры на людей – фирма должна строиться как органическая система. В соответствии с появлением и решением новых задач в ней должен создаваться и упраздняться соответствующие команды. Создание условий для самореализации, раскрытия потенциала сотрудников может не сразу проявиться в экономической эффективности. Однако приобретенное людьми ощущение благополучия и самодостаточности неизбежно благоприятно повлияет на общую внутреннюю и

внешнюю среду. А это, в свою очередь, станет фундаментом для будущих успехов организации.

7.3. Социальные процессы в организациях

Любая организация является уникальным социально-экономическим организмом. Она состоит, прежде всего, из людей. Кроме того, в организацию входят оборудование, здания, технологии, финансовые потоки и другие элементы.

Социальные процессы – это динамический комплекс отношений и позиций, который развивается в ходе взаимодействия сотрудников в организации.

К основным *социальным процессам* в организациях можно отнести:

- 1 командное взаимодействие;
- 2 неформальное общение;
- 3 коммуникации.

Взаимодействие между сотрудниками фирмы осуществляется в ходе деловых и личных отношений. Для совместной деятельности работники объединяются в бригады, отделы, участки, цеха. Однако наиболее современной формой организации труда является команда – специально подобранная группа сотрудников.

Командное взаимодействие – это совместная профессиональная деятельность группы работников разной квалификации.

Командная форма организации труда изменила лицо производственной, маркетинговой и управленческой сферы. В подавляющем большинстве случаев команда оказывается значительно эффективнее других форм профессиональных объединений.

Команда – это группа работников разной квалификации, объединенных для достижения общей профессиональной цели.

Профессиональная команда имеет свои *характеристики*: сплоченность, квалификация, национальный состав.

Сплоченность команды – это взаимные симпатии и уважение ее членов друг к другу. Сплоченность во многом формируется на базе понимания и принятия единых профессиональных целей, которые коррелирует (соответствует) индивидуальным интересам членов команды.

Сплоченность команды определяется также ее референтностью (авторитетностью) в глазах участников. Сплоченность характеризует и определяет сложившийся в команде психологический микроклимат.

Квалификация команды зависит, в первую очередь, от ее состава. Для успешной деятельности команды в ней должны быть специалисты как разного профиля, так и разного уровня квалификации. В этом случае команда может выполнять сложные и комплексные работы.

Наличие в команде специалистов смежных или сходных профессий позволяет ей осуществлять взаимозаменяемость сотрудников. Такая необходимость иногда возникает в связи с болезнями или командировками.

Квалификация команды во многом зависит от опыта ее членов, но не менее важен опыт команды как единого целого.

Многие западные фирмы используют следующий опыт: создают временную профессиональную команду для решения конкретной проблемы. Однако, если команда оказалась успешной и успела сплотиться – ее не расформируют. Эффективный организм разрушать – это не по-хозяйски. Такой команде подбирают новые задачи, и она перестает быть временной.

Национальный состав команды важен для международных компаний и

межнациональных корпораций (МНК).

Наиболее частый случай: МНК открывает дочернюю фирму в какой-то стране. Профилем профессиональной деятельности является что-то достаточно новое для страны пребывания. Своих высококвалифицированных специалистов в стране просто нет. В этом случае межнациональная команда – буквально спасение. В ней будут работать вместе зарубежные специалисты из головной компании рука об руку с работниками дочерней фирмы страны пребывания. Это эффективный путь подготовки местных квалифицированных специалистов. Через некоторое время численность специалистов из головной страны (весьма дорогих!) можно будет существенно сократить. Постепенно местные кадры будут заменять иностранцев.

В межнациональных командах может возникнуть специфическая проблема - межнациональные трения. Совместимость в профессиональной деятельности представителей различных культур должна быть внимательно исследована при формировании команды. Как правило, с представителями разных наций следует провести предварительную работу. Их необходимо изучить на предмет отношения к другой конкретной нации. После отбора тех, кто не имеет предубеждений, с ними следует провести определенную учебу о межнациональных отношениях вообще, и профессиональных в частности.

Однако сам переход фирмы на командную форму организации труда вовсе не означает автоматическое решение всех вопросов. Сами команды могут столкнуться с внутренними проблемами, которые способны существенно снизить эффективность их работы.

Командные проблемы – это те трудности и недостатки, которые могут возникнуть в ходе формирования или деятельности команд. Основными из возможных проблем являются: неадекватный руководитель, некачественный подбор состава, неудовлетворительный психологический климат в команде или вокруг нее.

Неадекватный руководитель отличается тем, что не способен организовать выполнение стоящей перед командой задачи. Кроме того, руководитель может не иметь достаточного личного авторитета, чтобы быть лидером команды.

Некачественный подбор команды означает, что по своему составу она не может квалифицированно выполнить стоящие перед ней задачи. То есть, при формировании команды были допущены кадровые ошибки, которые сделали ее профессионально неэффективной.

Неудовлетворительный психологический климат связан с проблемой внутренней совместимости, системой стимулирования-мотивации, осознания и принятия целей и задач команды.

Вне команды могут возникнуть неконструктивные отношения с другими подразделениями фирмы. Это также может резко снизить эффективность команды.

В любом случае те менеджеры, которые формируют команду и курируют ее деятельность, должны внимательно следить как за характеристиками, так и за проблемами, которые влияют на профессиональную деятельность команды.

Неформальное общение является вторым, после профессионально-командного, социальным процессом в организации. Неформальное неофициальное общение – это взаимодействие людей на основе личных симпатий и предпочтений.

В неформальном общении имеются свои *особенности*. Основные из них следующие:

- 1 тесные личные контакты благодаря положительным взаимоотношениям;
- 2 приятная атмосфера общения вследствие взаимных симпатий;
- 3 появление авторитетных лидеров, вокруг которых концентрируется неофициальное общение и образуются **неформальные группы**;
- 4 возникновение неписанных правил и традиций в группах неформального

общения.

В отличие от профессиональных бригад, групп и даже команд, степень доверительности и сплоченности, уровень взаимовлияния в неформальных группах значительно выше. Это связано со свободным выбором входящих в них людей.

Многие теоретики менеджмента, в частности *Ч.Бернард*, выделяют ряд **положительных аспектов** неформальных групп с точки зрения их полезности для профессиональной деятельности. Основные из этих аспектов таковы:

1 передача информации в неформальных группах происходит быстрее, точнее, эмоциональнее;

2 неформальная группа может активно способствовать сплочению профессиональной команды;

3 неформальная группа помогает полнее удовлетворить индивидуальные и социальные потребности сотрудников в приятном общении и профессиональном творчестве.

Сами неформальные группы могут иметь несколько *разновидностей*. В теории менеджмента их образно называют так: "группы влияния", "группы ожидания" и "группы симпатий".

Группы влияния – это коллективные лидеры. Они влияют на общественное мнение в организации и на поведение работников. Их авторитет в коллективе достаточно высок, поэтому с их групповым мнением считаются и остальные сотрудники.

Группы ожидания не обладают лидерскими свойствами и четко обозначенным мнением по различным вопросам. Их реакции на важные события в коллективе вторичны. Они сначала ждут выражения общеколлективного общественного мнения, а затем присоединяются к большинству.

Группы симпатий больше реагируют на людей, нежели на события. Они могут проявлять либо участие и понимание, либо равнодушие и невнимание, либо антипатию и неприязнь к тому или иному человеку или группе людей. Поэтому мнение такой группы весьма субъективно.

Любое внешнее событие в группе симпатий оценивается через призму отношения к действующим лицам. Если к какому-то человеку отношение положительное, то практически любой, даже отрицательный его поступок будет оправдан или хотя бы понят групповым мнением.

Коммуникации как обмен информацией представляют собой третий социальный процесс в организации. Циркулирование информации является основой для соответствующей профессиональной деятельности и принятия решений. Если коммуникации неадекватны, информация оказывается неполной либо искаженной, что резко отрицательно сказывается на деятельности организации.

Коммуникации имеют разные *виды*. Основные из них – вертикальные и горизонтальные. *Вертикальные* коммуникации, в свою очередь, делятся на нисходящие (приказы, распоряжения, инструкции) и восходящие (отчеты, справки, предложения, жалобы).

Горизонтальные коммуникации делятся на официальные (обмен профессиональной информацией) и неформальные (обмен личными мнениями).

Особую роль в социальных процессах в организации играет проводимая топ-менеджментом **коммуникативная политика**. Различают четыре основных вида такой политики.

1. *Политика открытых дверей.*

В этом случае руководители организации доступны для ее членов. Не составляет особого труда попасть к руководителю с предложениями или жалобами. Для приема по деловым и личным вопросам у руководителей установлено определенное время, которое четко соблюдается. Вся профессиональная или управленческая информация открыта для

сотрудников (кроме коммерческих секретов).

2. *Некабинетное управление.*

Руководители значительную часть времени проводят не в своих кабинетах, а на рабочих местах. Они посещают подразделения, общаются с сотрудниками непосредственно на участках, в цехах и отделах. Даже часть деловых совещаний и заседаний проводится в подразделениях, а не в центральном офисе организации.

3. *Информирование.*

Это инициирование менеджментом коммуникации упреждающего характера. Руководители заранее информируют исполнителей о планах и задачах организации, а также о путях и способах решения задач.

Для реализации таких коммуникаций руководители регулярно встречаются с персоналом, проводят деловые совещания и заседания. Вся важная информация поступает сверху вниз "из первых уст", а не через посредников или по слухам. Такая коммуникативная политика позволяет обеспечивать персонал полной и точной профессиональной информацией.

4. *Реагирование.*

Данные коммуникации связаны со способом "реактивного управления". При этом управленческие решения являются следствием. Они принимаются как реакция на те или иные события. Движение информации сверху вниз является ответным, вызванным предшествующим коммуникационным возмущением.

Реагирование происходит в ответ на изменение ситуации, либо на предложения и инновации, либо на обращения и жалобы. Менеджмент выступает не инициатором коммуникаций, а своеобразным ведомым.

Коммуникативное реагирование и реактивное управление в теории менеджмента образно называют "поведением лягушки". Учув опасность, она резко прыгает в противоположную сторону. Новая опасность, реальная или мнимая, заставляет ее делать новый прыжок. Направление движения при этом может постоянно изменяться.

Безусловно, более прогрессивной является активная, а не пассивная коммуникативная политика. Более того, недостаток информации неизбежно порождает слухи. Чаще всего они бывают негативными. Это отрицательно сказывается на социальных процессах в организации.

7.4. Менеджмент команд и неформальных групп

В задачи менеджеров входит не только создание профессиональных команд, но и управление ими в процессе деятельности.

Менеджмент команд – это влияние на элементы жизнедеятельности и командные феномены.

Элементы жизнедеятельности команд – это составные части труда и общения, которые определяют жизнь команды как социального организма. Эти элементы могут быть разными. Основные из них четыре. Рассмотрим их, а также обозначим пути и способы управленческого влияния на них.

1. *Система социальных связей.* Она означает взаимодействие между сотрудниками как в рамках необходимой профессиональной деятельности, так и дополнительных личных контактов на рабочих местах.

Очень многое во взаимодействии зависит от личных предпочтений сотрудников. Менеджер должен учитывать это при выдаче заданий и расстановке исполнителей. Будет

гораздо полезнее для дома, если обязательное профессиональное взаимодействие выстраивается с учетом симпатий и антипатий. Неграмотно заставлять совместно работать сотрудников, которые плохо уживаются друг с другом.

2. *Командное мнение* – это система сложившихся взглядов, убеждений, оценок. На любое событие или явление у команды имеется свое мнение, с которым согласны, как им кажется, все члены команды. В случае несовпадения с командным мнением, индивид в сплоченной команде склонен признать свою точку зрения ошибочной.

Менеджер должен влиять на командное мнение. Особенно это важно в вопросах, относящихся к профессиональной деятельности. Влияние на командное мнение наиболее успешно осуществляется через лидеров команд – наиболее авторитетных их членов.

3. *Командное настроение* – это наиболее динамичный элемент жизнедеятельности команды, связанный с эмоциональным фоном, сложившимся на данный момент. Как и отдельно взятый человек, команда как социально-психологический организм, подвержена смене настроений, подъемам и спадам, возбуждениям и подавленности.

Командное настроение связано с совместными переживаниями успехов и неудач, эмоциональными реакциями на явления, затрагивающие жизнедеятельность команды. Настроение отражает восприятие событий, так или иначе значимых для команды.

Менеджер должен чутко улавливать командное настроение и, при необходимости, воздействовать на него. Для этого обычно достаточно поговорить с членами команды, подчеркнуть ее профессиональные успехи, понизить значимость неудач, выразить веру в возможности и перспективы команды.

4. *Командные обычаи и правила* – это устоявшиеся привычки профессиональной деятельности, межличностного общения, поведения в определенных ситуациях. Правила определяют стереотипы поведения и способы реагирования на конкретные события.

Менеджер должен видеть командные обычаи и правила, причем еще на стадии их формирования. Полезные правила следует поддерживать и укреплять. В то же время не надо допускать формирования таких правил, которые отрицательно сказываются на профессиональной деятельности либо психологическом климате команды.

Командные феномены означают своего рода социальное позиционирование и влияние команд на своих членов, их мнение и поведение. Известный американский теоретик психологии управления *Д. Майерс* выделяет шесть командных феноменов. Рассмотрим их.

1. *Феномен социального благоприятствования*. Он означает, что в команде активность личности существенно выше, чем в индивидуальной, и даже в бригадной деятельности. Каждый сотрудник в команде стремится добиться признания и уважения. Мнение членов команды для него более значимо, чем просто коллег по работе. К тому же, для команды важен общий результат, поэтому каждый старается внести свою достойную лепту.

2. *Феномен социальной лени*. Суть его заключается в том, что анонимно люди трудятся хуже, чем при персональных заданиях. Имея свой круг функций, человек проникается к ним ответственностью, стремится их получше освоить и качественно исполнять. Участие же в общей работе, в которой невозможно вычленить личный вклад, расхолаживает участников совместной деятельности.

3. *Феномен деиндивидуализации*. В рамках команды ее члены, кроме лидеров, обычно следуют не своему мнению, а коллективному. Команда определенным образом нивелирует людей, выдвигая на первое место общие интересы. Индивидуальные позиции и мнения уместны лишь в той части, в какой они не противоречат общим интересам.

4. *Феномен командной поляризации*. У членов команды происходит усиление позиций, как положительных, так и отрицательных, под влиянием общего мнения.

Сомнение может присутствовать у отдельной личности, особенно глубокой и сложной. Команда же не терпит длительных неопределенностей. Ее мнение быстро склоняется в ту или иную сторону. А вслед за командой, от сомнений избавляются и ее члены, примыкая к общей позиции.

5. *Феномен влияния меньшинства.* Это необычное и неожиданное явление. Мы привыкли, что меньшинство должно подчиняться большинству. Но в командах это не так. Здесь определяющую роль играют лидеры. Именно за ними идут остальные. Правда, внешне часто выглядит, зато лидеры лишь выражают позицию большинства. В действительности же лидеры просто увлекают всех за собой. Вначале им подчиняются самые безвольные, не имеющие своего мнения. К ним присоединяются сомневающиеся, так и набирается большинство.

6. *Феномен командного мышления.* Члены команды в явной им неявной форме, по мере сплочения, начинают рассуждать похожим образом. И это естественно, ведь они ориентируются на одинаковые ценности и установки. Интересы команды воспринимаются как доминирующие над личным, и даже некоторыми общеколлективными. Последние часто бывают слишком абстрактными и неосвязаемыми. Интересы же команды близки и понятны всем ее членам.

Менеджмент неформальных групп – это влияние на их позицию и роль в профессиональном коллективе.

Для осуществления влияния на неформальную группу менеджер сначала должен понять ее роль в коллективе и определить свое *отношение* к ней. Отношение может быть положительным, нейтральным и отрицательным. Затем, в зависимости от отношения, следует выработать *позицию* - сотрудничество, нейтралитет или изменение неформальной группы.

Положительное отношение является базой для *сотрудничества* менеджера с неформальной группой. Сотрудничество может выразиться в следующих формах:

- 1 привлечение неформальных групп к производственным делам, коммуникациям, принятию важных решений;
- 2 учет состава неформальных групп при выдаче коллективных заданий либо формировании профессиональных команд;
- 3 использование неформальных групп для влияния на общественное мнение коллектива и регулирование психологического климата.

Нейтральное отношение означает *невмешательство* менеджера в жизнь неформальной группы. Если менеджер считает, что она не наносит вреда профессиональной деятельности коллектива, и не видит путей ее использования, то он может не обращать на нее внимания. Однако такая позиция скорее говорит о непрофессионализме менеджера, его неумении использовать положительные аспекты неформальных групп.

Отрицательное отношение менеджера к неформальной группе возможно в том случае, если она негативно влияет на профессиональную деятельность, жизнь и психологический климат коллектива. Тогда менеджер должен выработать и реализовать программу *изменения* неформальной группы. Изменение может быть выражено тремя *вариантами*: коррекцией позиции и роли неформальной группы в коллективе, ее нейтрализацией либо разрушением.

Коррекция позиции и роли неформальной группы в коллективе заключается в устранении ее отрицательного влияния. Добиться этого можно многими способами. Обычно бывает достаточно разъяснительной беседы с предъявлением последующих профессиональных требований о принятии жестких мер, вплоть до увольнения отрицательных лидеров. Иногда необходим разговор не со всей группой, а лишь с ее лидером.

В любом случае, вскрытие и показ отрицательной роли неформальной группы в жизнедеятельности коллектива необходимы. С этого надо начинать программу изменений.

Нейтрализация отрицательной роли неформальной группы может быть достигнута через коллективное общественное мнение. Если менеджеру удастся настроить общественное мнение против такой группы, то ее роль в коллективе может быть резко понижена, и даже сведена к нулю. Однако здесь важно не перестараться – не создать противостояние между неформальной группой и остальным коллективом.

Самой крайней мерой является *разрушение* неформальной группы. Это может быть сделано путем частичного перевода отдельных членов группы в другие подразделения, либо даже увольнения. Часто для распада неформальной группы бывает достаточно перевести или уволить ее лидера.

Однако менеджеру следует помнить, что "хирургические" меры свидетельствуют о том, что он не справился с проблемой нормальным способом. Это минус его профессионализму. Однако, если другого выхода нет, хирургический способ необходим, иначе может произойти заражение всего организма коллектива.

Классики менеджмента *М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури* изложили для менеджеров свои ***рекомендации по работе с неформальными группами***. Рассмотрим их.

1. Признать наличие неформальных групп.

Их возникновение не зависит от желаний или противодействий руководителя. В любом новом коллективе неизбежно складываются свои предпочтения в отношениях. Если же коллектив переформировать, изменить его состав, через довольно короткое время возникнут новые линии межличностных симпатий.

Поэтому менеджер должен признать неизбежность этого явления. Ему следует установить, сколько неформальных групп сложилось в коллективе, их состав, характер влияния на профессиональную деятельность и психологический климат. Знание дает ориентиры для отношения менеджера к неформальным группам.

2. Прислушиваться к мнению лидеров неформальных групп.

Менеджеру следует учитывать, что мнение лидеров по своему влиянию важно не только в пределах неформальной группы, но часто и вне ее. Влияние на коллектив в целом может быть весьма значительным. Поэтому не учитывать его будет профессиональной ошибкой.

3. Прогнозировать реакцию неформальных групп.

На любые события или действия тем или иным образом реагирует как весь коллектив, так и сложившиеся в нем группы и отдельные сотрудники. Реакция неформальных групп в этом ряду может быть наиболее значимой из-за их сплоченности.

Если события зависят от менеджера то, прежде чем их реализовывать, следует подумать о возможной реакции неформальных групп.

4. Привлекать неформальные группы к выработке решений.

Для подготовки решений, особенно сложных, имеются различные специальные приемы. Среди них – "мозговой штурм". Неформальная группа может успешно выступить в качестве такого "коллективного мозга". Более того, принятое решение впоследствии необходимо будет исполнять. И если члены группы сами участвовали в подготовке решения, то это станет для них дополнительным стимулирующим фактором.

5. Своевременно информировать неформальные группы.

Владение полной и точной информацией на всех уровнях управления и исполнения чрезвычайно важно в любой организации. Неполнота информации рождает слухи и сплетни.

Для неформальных групп это особенно важно вследствие их эмоциональной близости и динамичности группового настроения. Любые индивидуальные сомнения и

напряжения, возникшие от недостатка информации, в группе многократно усиливаются, а затем транслируются на весь коллектив. Менеджеры не должны этого допускать.

6. Учитывать состав неформальных групп при выдаче коллективных заданий.

Часто менеджеру приходится выдавать не индивидуальные, а коллективные задания. То есть формировать группу исполнителей из нескольких человек. Выбор состава можно сделать на основании профессиональной квалификации исполнителей, а можно даже случайно. Но это будет не очень грамотно. Кроме профессиональных, следует учитывать и психологические аспекты. А это, прежде всего, проблемы совместимости, готовности продуктивно работать именно с этими людьми.

Если профессиональный аспект позволяет выдать коллективное задание членам одной неформальной группы, то менеджер именно так и должен поступить. Здесь проблема совместимости уже решена изначально.

Особое значение приобретают составы неформальных групп при формировании профессиональных команд. Если квалификация членов неформальной группы не противоречит принципам создания команд, то этим надо воспользоваться. Создание команды из состава неформальной группы весьма эффективно. Тем самым решаются все проблемы сплоченности, командного мнения и настроения, обычаев и традиций. Остается открытым лишь вопрос решения профессиональных задач.

Конечно, последнее является главным. Если неформальная группа не готова решать профессиональные задачи, команды из нее не получается. В этом случае состав надо подбирать по другому. Но возможен частичный учет состава неформальных групп при формировании команд.

Выводы по главе.

1. Философия "общей судьбы" привязывает друг к другу часть жизненных ситуаций сотрудников организации с ее хозяевами и потребителями продукции. "Политика соучастия" приводит к тому, что индивидуальное всегда развивается в окружении социального.

2. Новое видение организации заключается в переходе их от механистических к органическим структурам, которые позволяют максимально раскрыть творческий потенциал персонала.

3. В современных организациях происходят следующие социальные процессы: командное взаимодействие, неформальное общение и коммуникации. Менеджерам надо знать и регулировать эти процессы.

4. Менеджмент команд и неформальных групп заключается в регулировании их жизнедеятельности и использовании имеющихся преимуществ для повышения эффективности организации.

Контрольные вопросы

1. В чем суть философии "общей судьбы"?
2. Что означает концепция "связанного роста"?
3. Что такое "политика соучастия"?
4. Каково социально-экономическое влияние корпоративной культуры?

5. В чем заключается новое видение организации?
6. Каковы пути раскрытия творческого потенциала сотрудников?
7. Охарактеризуйте социальные процессы в организации.
8. Назовите способы регулирования социальных процессов.
9. Что означает менеджмент команд?
10. В чем заключается менеджмент неформальных групп?

Литература

1. Абчук В.А. Менеджмент. – СПб., 2002.
2. Володько В.Ф. Основы менеджмента. – Мн., 2006
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб., 2002.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1995.
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М., 1997.
6. Декларация о социальном развитии: Доклад Всемирной встречи на высшем уровне в интересах социального развития. Копенгаген, 6-12 марта 1995г. – М., 1995.
7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб., 2002.
8. Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994.
9. Питер Ф. Как выйти в лидеры. практика и принципы. – М., 1992.
10. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб., 2004.
11. Трансформация постсоциалистического общества / Под ред. К. Микульского. – М., 2003.
12. Якокка Ли. Карьера менеджера. – Мн., 1996.

Глава 8. Международная интеграция бизнеса

8.1. **Основы для международной интеграции**

8.2. **Корпоративные структуры**

8.3. **Холдинги и альянсы**

8.4. **Финансово-промышленные группы**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Экономический фон	ФПГ
Межгосударственные союзы	МСА
Таможенные барьеры	Холдинг
Экономический риск	Франчайзинг
Корпоративная структура	Иерархия
Мультипликативный эффект	Этархия
Ротация кадров	Ваучер
Дочерняя фирма	Аукцион
Ассоциированная фирма	МНК
Юридическая неопределенность	ВТО

8.1. Основы для международной интеграции бизнеса

Современная мировая экономика характеризуется рядом тенденций. Одной из важнейших из них, как показано выше, является глобализация. Это создает особый экономический фон, который способствует международной интеграции бизнеса.

Экономический фон – это основные условия тенденции, достижения и недостатки, сложившиеся в экономике.

Можно выделить четыре основных *фактора экономического фона* современного международного бизнеса. Рассмотрим их.

1. Конкурентная борьба.

Международная конкуренция между компаниями и странами за ресурсы и рынки сбыта идет с возрастающей интенсивностью. В этот процесс втягивается не только хозяйственная деятельность, но и международное право, политика даже культура. Навязывая свои культурные ценности, богатые страны пытаются распространить и собственные методы хозяйствования.

2. Межгосударственные союзы.

Страны-соседи, расположенные в одном регионе, имеющие взаимосвязанную историю и культуру, постоянно создают и развивают различные межгосударственные союзы. Их целью, в том числе, являются достижение экономических преимуществ перед общими конкурентами на мировом рынке.

Наиболее крупными межгосударственными союзами современного мира являются:

- Организация объединенных наций (ООН) – создана в 1945г., объединяет 185 государств;
- Европейский Союз – создан в 1951г., объединяет 27 стран Европы (ЕС – 27);
- Международный валютный фонд (МВФ) – создан в 1945г., объединяет 180 государств;
- Международный банк реконструкции и развития (МБРР) – создан в 1945г., включает 180 государств;
- Всемирная торговая организация (ВТО) – создана в 1995г., включает 130 государств;
- Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ) – создана в 1994г., на базе Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, включает 67 государств;
- Организация Североатлантического договора (НАТО), создана в 1949г., включает 31 государство;
- Организация Американских государств (ОАГ) – создана в 1948г., включает 35 государств;
- Лига арабских государств (ЛАГ) – создана в 1945г., включает 22 государства;
- Союз Независимых Государств (СНГ) – создан после распада СССР в результате договора между его бывшими союзными республиками в 1991г., включает 12 государств;
- Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) – создана в 1961г., включает 29 государств;
- Лига арабских государств (ЛАГ) – создана в 1945г., включает 22 государства;
- Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) – создана в 1967г., включает 7 государств;
- Форум "Азиатско-тихоокеанское экономическое сотрудничество" (АТЭС) – создан в 1989г., включает 21 государство.

3. Снижение роли отдельных национальных экономик.

Глобализация существенно подняла роль межнациональных корпораций, которые являются лидерами на своих сегментах рынка по уровню технологий и качеству товаров и услуг. Это естественным образом ослабило роль экономик отдельных стран на международном рынке.

4. Рост интеграции хозяйственной деятельности на уровне компаний.

Постоянное возрастание международной конкуренции вынуждает компании искать пути сотрудничества и объединения потенциалов в борьбе за выживание, либо за рыночную устойчивость. Деловые партнерские отношения между компаниями из разных стран, но близкими по характеру деятельности, вызваны объективной необходимостью. Поэтому бурный рост партнерских межнациональных отношений отличает стратегию современных компаний в последние десятилетия. И это не зависит от государственной экономической политики.

Международной интеграции бизнеса активно способствуют собственно **экономические факторы**. Основных из них три: бурный рост информационных технологий, преодоление таможенных барьеров, рост значения Всемирной торговой организации (ВТО). Рассмотрим эти факторы, которые, в отличие от фона (косвенных), являются прямыми экономическими.

Бурный рост информационных технологий связан с активным развитием компьютерной техники, Интернет-сети и телекоммуникаций. Все это привело к резкой интенсификации обмена знаниями по самому широкому кругу вопросов. Результатами этих процессов стали:

- свободный обмен идеями и технологиями между странами и людьми, в том числе разных национальностей;
- распространение знаний о зарубежных товарах, особенно о лучших образцах;
- координация международного менеджмента, распространение по всему миру современных образцов эффективного управления.

Преодоление таможенных барьеров как второй фактор интеграции связан со становлением международного рынка товаров и услуг. Правительства подавляющего большинства стран последовательно снижают таможенные препятствия по отношению к инвестициям и торговле.

Мягкая таможенная политика способствует следующему:

- открывает новые зарубежные рынки для ведущих национальных компаний;
- стимулирует внешнеторговую деятельность;
- активизирует привлечение прямых зарубежных инвестиций.

Рост значения Всемирной торговой организации выступает третьим экономическим фактором международной интеграции. Международные соглашения создают организационную и правовую основу для сотрудничества, способствуют тенденциям к производственной унификации и технологическому взаимопроникновению национальных экономик.

Результатом деятельности ВТО и других экономических международных соглашений стало:

- образование единого мирового рынка товаров и услуг;
- возникновение единого мирового рынка капиталов и финансов;
- развитие единого мирового рынка трудовых ресурсов;
- создание Европейского монетарного союза и введение новой денежной единицы – "евро".

Евро как денежное платежное средство было введено в Европе в 1999 году. В данное соглашение о переходе на новую денежную единицу вошли 11 государств ЕС.

Миграция рабочей силы в Европе сильно изменила национальные рынки трудовых ресурсов многих стран. Наряду с положительными аспектами возникли и серьезные проблемы, связанные со сравнительно низким жизненным уровнем мигрантов и сложностями их адаптации в новую культуру и образ жизни. В результате, например, во Франции в 2006 году прокатилась волна погромов по пригородам крупных городов.

Новые страны Евросоюза (Польша, Латвия, Литва, Эстония) после вступления в ЕС столкнулись с новой проблемой – интенсивной миграцией трудовых ресурсов, особенно молодежи, в страны Запада.

Посредством международной интеграции компании достигают следующие **цели**:

1. *Доступ к новым рынкам*, главным образом через своих зарубежных партнеров.

При этом происходит:

- преодоление государственных торговых и таможенных барьеров;
- активизация движения зарубежных инвестиций.

2. *Доступ к новым ресурсам* в странах-партнерах. Виды ресурсов могут быть самыми разнообразными – трудовые, природные, финансовые, технологические, информационные, материальные, организационные и др.

3. *Достижение конкурентных преимуществ* на новом рынке. Это происходит благодаря следующим явлениям:

- смягчение конкуренции с помощью зарубежного партнера;
- опора на сильные стороны партнера;
- роли своих слабых сторон за счет повышения значимости сильных.

4. *Рост производства* за счет снижения затрат, увеличения экономики и повышения прибыли. Происходит это посредством следующих действий:

- использования новых возможностей, появившихся в результате интеграции;
- рационализации к модернизации производственных и вспомогательных процессов;
- экономии не прямых расходов за счет их объединения с новыми партнерами.

5. *Снижение рисков* путем приобретения новых устойчивых форм деятельности. При этом возникают следующие положительные явления:

- выход на перспективные зарубежные рынки;
- опора на новых иностранных партнеров;
- установление разнообразных каналов сбыта;
- диверсификация операций – проникновение в другие отрасли производства, расширение ассортимента.

Таким образом, международная интеграция выступает стратегической целью и путем обретения устойчивости компаний в бурном мире бизнеса.

8.2. Корпоративные структуры

Современный бизнес стремится к корпоративным объединениям. Для этого имеются, как показано выше, серьезные экономические основания.

Корпоративные структуры – это объединения либо договорная взаимосвязь нескольких самостоятельных организаций.

Корпоративные структуры преследуют не только экономические, но и социальные цели. Хотя следует отметить, что социальные цели, в конечном итоге также приводят к положительным экономическим результатам. По мнению ряда исследователей международного бизнеса и менеджмента корпоративные структуры изменили лицо современного общества.

Так, *Питер Кестенбаум* в книге "Душа бизнеса" пишет: "Сегодня корпорации имеют для общества столь же большое значение, какое некогда имела церковь. В связи с этим на компанию ложится основная тяжесть моральной ответственности".

Экономические цели корпораций рассмотрены выше. Сейчас же исследуем социальную роль корпоративных структур, и прежде всего их миссию и задачи.

Миссия корпораций:

1. *Связь человека с обществом*. Через корпорацию реализуется причастность личности к социуму. Раньше это делали семья, община, церковь.

2. *Реализация идеи общественного консенсуса.* Согласование интересов групп и отдельных личностей осуществляется под влиянием корпораций.

3. *Психологическое восприятие перемен.* Высокая динамика современного мира угнетающе действует на человека. Корпорации же помогают ему адаптироваться к постоянным изменениям. С одной стороны, сама корпорация производит впечатление относительной стабильности. С другой стороны, изменения внутри корпорации воспринимаются как норма, и способствуют привыканию к постоянным новациям.

Социальные задачи корпораций:

1. *Связь личных и коллективных интересов.* Через профессиональную деятельность в корпорации человек приобщается к ценностям группы и общества. Ряд своих личных проблем он также решает через производственный коллектив.

2. *Создание возможностей самореализации личности.* Сотрудник может постоянно расти в профессиональном и служебном плане. Тем самым он развивается, изменяет свой социальный статус, добивается общественного признания.

3. *Реализация культурной политики.* Корпорации заинтересованы в общем культурном росте региона. Они занимаются проблемами свободного времени своих сотрудников и их семей. Корпорации создают и реализуют программы организации досуга, проведение выходных и отпусков, оздоровительного отдыха.

4. *Реализация ответственности за локальную среду.* Корпорации в большей мере, чем отдельные организации, связаны с социумом. Они заботятся о морально-психологической обстановке в зоне своей деятельности и интересов. Корпорации тратят значительные усилия и ресурсы на сохранение природной среды обитания человека.

На основании рассмотрения экономических целей и социальных задач корпораций можно сравнить их с организациями. Сопоставление организаций и корпораций по ряду показателей представлено в таблице № 8.1.

Таблица № 8.1. Сопоставление организаций корпораций

Показатель	Организация	Корпорация
1. Цель	Производство продукта	Самореализация сотрудников
2. Ориентиры	Потребности рынка	Создание новых потребностей
3. Ценности	Производительность	Творчество (креативность)
4. Мотивация	Экономическая	Психологическая
5. Основная задача	Прибыль	Устойчивое развитие

Таким образом, персонал связан с корпорацией многочисленными узами, как экономическими, так и социально-психологическими.

Так, *Эдгар Морине* сформулировал мысль, ставшую афоризмом: "Корпорация делает людей, а люди делают корпорацию".

Со второй половины XX века корпорации стали главным местом самореализации людей.

Корпоративные структуры нередко объединяют достаточно большие человеческие сообщества. Вспомним немецкого ученого Фрица Шумахера, который в 1973 году издал книгу "Красота малого". В ней автор доказывает преимущества малых организаций перед большими. Так прав ли был Шумахер?

Современная интеграция бизнеса в корпоративные структуры не противоречит теории Шумахера. Корпорации создаются из относительно небольших фирм, которые сохраняют свою самостоятельность. Более того, в корпорациях не происходит обезличивание сотрудников. Наоборот, корпорации ставят личность во главу угла своей деятельности.

Иными словами, группа (команда), личность и отдельная относительно самостоятельная фирма составляют основу современных корпоративных бизнес-структур.

Возникнув в середине и получив бурное развитие во второй половине прошлого века, международные корпорации в начале нынешнего столетия сформировали свою особую специфику. Можно выделить три основных **особенности современных корпораций**:

1. Неэкономические ценности;
2. Децентрализация власти;
3. Творчество как норма в работе.

Современные международные корпорации внесли в бизнес ряд **инноваций**. Основные из них три.

1. *Современная организация труда*. Отличительными чертами такой организации трудовой деятельности стали:

- новейшие технологии;
- передовой опыт бизнеса и управления;
- инновационная деятельность;
- командная организация труда.

2. *Современные методы работы с персоналом*. В их число входят:

- поддержка самостоятельности и творчества;
- поощрение профессионального роста, в том числе заочного обучения и различных курсов;
- использование современных приемов стимулирования-мотивации;
- заботы о сочетании корпоративных и личных интересов.

3. *Работа с общественностью*. Среди форм такой работы можно выделить:

- проявление заботы о потребителях в постоянном улучшении своей продукции и снижении ее стоимости;
- PR-технологии, направленные на повышение репутации корпорации, формирование положительного имиджа ее топ-менеджеров, создание бренда компании;
- грамотная реклама, направленная на конкретные цели и использующая интеллектуально-психологические, а не агрессивные формы.

Фирмы, объединившись в корпоративные структуры, существенно повышают свои экономические возможности. **Потенциал корпораций** заключается в следующем:

1. Возможность *мобилизации ресурсов* всех фирм корпорации на главных направлениях с целью достижения значительного успеха;
2. Раскрытие *творчества и самостоятельности* сотрудников через экономические и психологические методы мотивации персонала.

С потенциалом тесно связаны **преимущества корпораций**. Основные из них можно свести к следующему:

1. *Согласование стратегий развития*. Это позволяет активно использовать сильные стороны друг друга, маневрировать ресурсами, уменьшать риски;
2. *Взаимозаказы*. Они дают возможность иметь постоянных заказчиков, устойчивое производство, надежный сбыт;
3. *Корпоративный дух персонала*. Он заключается в гордости за свою компанию, патриотизме к ней, единстве профессиональных интересов сотрудников.

Формы корпораций в современном международном бизнесе весьма разнообразны. Рассмотрим основные из них.

Межнациональная компания (МНК) – это объединение фирм, расположенных в разных странах, но имеющее общих руководителей и собственников.

Международный стратегический альянс (МСА) – долговременное соглашение между фирмами разных стран о сотрудничестве при сохранении их полной самостоятельности.

Совместное предприятие (СП) – фирма, созданная путем объединения капиталов из двух и более стран.

Холдинг (холдинговая компания – ХК) – это сообщество нескольких фирм, в том числе разнородных, но имеющих общих собственников (хозяев).

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – это объединение нескольких фирм, включая производственные и финансовые, имеющих общих руководителей и собственников.

Кроме корпоративных объединений имеются иные **формы интеграции** в международном бизнесе.

Сопроизводство – изготовление частей изделия различными фирмами.

Контракт – деловое соглашение между фирмами.

Лицензионный договор – передача использования авторского права, патента, товарного знака от одной фирмы к другой.

Франчайзинг – передача лицензии на определенную деятельность от одной фирмы к другой с предоставлением дополнительной поддержки – технологической, маркетинговой, менеджерской или иной.

Наиболее распространенными формами современных корпоративных объединений являются МНК, ФПГ, Холдинги и МСА.

8.3. Холдинги и альянсы

Холдинги и альянсы относительно похожи в том, что входящие в них фирмы остаются самостоятельными с точки зрения управления. Однако эти объединения существенно различаются по собственности. В холдинге все фирмы, входящие в него, принадлежат одному хозяину. В альянсе же все фирмы абсолютно независимы. Они лишь заключают добровольное соглашение о сотрудничестве по кругу конкретно определенных вопросов. Любая фирма в любое время может выйти из договора альянса.

В Западной Европе и Северной Америке многонациональные компании представлены, в большинстве своем, холдингами.

Холдинговая компания является особым типом корпоративной смешанной структуры, создаваемой для владения контрольными пакетами акций других фирм с целью делового контроля над ними и управления их деятельностью. В состав холдинга могут входить фирмы, находящиеся в иерархическом подчинении друг другу. Иными словами, в холдинге могут быть головные компании и дочерние либо зависимые фирмы.

Итак, у холдинга основанием для взаимодействия фирм является единый собственник, у альянса – договор. Каждая из этих корпоративных структур дает своим фирмам-участникам определенные возможности и преимущества. Рассмотрим их.

Возможности холдинга.

1. *Мультипликативный эффект*, то есть участие собственника в нескольких, часто абсолютно разных, направлениях бизнеса. Это позволяет развивать успех в тех видах предпринимательства, где дела пошли наиболее успешно.

Так, во второй половине 1990-х годов холдинговая компания Плутос в Минске объединяла 12 фирм, которые занимались весьма разнообразным кругом вопросов в четырех странах. Это торговля медикаментами и продуктами питания, поставка металлопроката и табачного сырья, издание газет и полиграфические услуги добыча угля, электроэнергетические бартерные зачеты, производство упаковки.

2. *Контроль капиталов*, объем которых часто многократно превосходит собственный. Это возможно за счет управления контрольными пакетами акций других компаний.

3. *Глобальная конкурентоспособность*. За счет своего многообразия и высокой концентрации капиталов, холдинг может добиться конкурентных успехов на рынках многих стран, на которые фирмы холдинга распространяют свое влияние.

Преимущества холдинга.

1. *Единый стратегический менеджмент*. Все фирмы холдинга, несмотря на их разнообразие, реализуют общую стратегию в рамках объединения. Часто оказывается, что фирмы, казалось бы, очень далекие в видах своей деятельности, могут оказать реальную профессиональную помощь друг другу.

2. *Единая финансовая и налоговая политика*. Она позволяет маневрировать денежными ресурсами и инвестициями, а также снижать налоговое бремя. Последнее может быть достигнуто путем перераспределения прибыли и изменения налогооблагаемой базы отдельных фирм холдинга.

3. *Снижение общего риска*. Холдинг позволяет увеличить устойчивость каждой фирмы из своего состава, что снижает экономические риски.

4. *Снижение издержек*, как производственных, так и вспомогательных. Это возможно, во-первых, за счет интеграции и замкнутых технологических цепочек. Во-вторых, за счет единой инфраструктуры – маркетинговой, банковской, телекоммуникационной, складской и иной.

5. *Возможности ротации (перемещения) кадров*. Перевод квалифицированных менеджеров и специалистов из одной фирмы в другую позволяет оперативно поддержать важные проекты. Временное усиление управления на ключевых направлениях позволяет получить от них максимальный эффект.

Ротация также дает возможность растить кадры менеджеров. Если в одной фирме появился перспективный менеджер, а высшей вакансии нет, его можно с повышением перевести в другую фирму. Это способствует реализации карьерных устремлений и закреплению кадров в рамках холдинга.

Международный стратегический альянс (МСА) позволяет фирмам использовать ряд преимуществ корпоративных структур, сохраняя при этом свою независимость. Действие договора альянса охватывает не все аспекты деятельности фирм. Согласованию подлежат лишь те направления, где имеются общие интересы. В то же время, сотрудничество устанавливается на длительный срок, к тому же оно может углубляться и расширяться, охватывая все новые виды деятельности. Рассмотрим наиболее распространенные области взаимодействия в рамках МСА.

Сфера действия МСА.

1. *Реализация совместных целей*. Они могут быть как стратегическими, так и тактическими. Цели могут охватывать область производства, сбыта, снабжения, маркетинга и другие.

2. *Координация деловой активности*. Альянс позволяет фирмам не только не вступать в прямую конкуренцию, сохраняя баланс интересов, но и поддерживать друг друга в важных для партнера направлениях.

3. *Взаимодействие в использовании ресурсов*. Это касается материальной сферы (оборудование), технологий (новые разработки), финансов, кадров (менеджеры и специалисты).

4. *Создание координационных структур*. Они могут иметь задачей согласованное принятие решений в вопросах, представляющих взаимный интерес.

По данным американского исследователя Дж. Мюррея, в 1990-е годы в США ежегодно возникало свыше 200 стратегических альянсов. Большинство из них были международными. Наиболее активно участвовали в объединениях с американскими фирмами Западной Европы и Японии. К концу 1990-х годов в создании МСА стали участвовать и российские фирмы.

Преимущества МСА.

1. *Взаимоподдержка* фирм, причем в долговременной перспективе. Принимая важные решения, которые могут затронуть интересы партнера, фирмы ориентируются на поддержку друг друга.

2. *Деловые связи* – продолжительные и устойчивые, которые обеспечивают стабильные многолетние заказы, занятость, сбыт.

3. *Конкурентные преимущества*, созданные в результате совместных усилий. Объединяя сильные стороны разных фирм часто можно добиться их многократного увеличения.

4. *Компенсация слабых сторон*. Каждый участник альянса определенные свои недостатки может минимизировать с помощью партнеров, посредством поддержки и помощи.

Таким образом, холдинги и альянсы помогают своим участникам более уверенно и надежно чувствовать себя в бурном море современного международного бизнеса.

8.4. Финансово-промышленные группы

Практически все современные межнациональные корпорации (МНК) представляют из себя международные финансово-промышленные объединения. Они обычно включают в свою структуру головную компанию – производственную или финансовую – и многочисленные дочерние или ассоциированные фирмы.

Дочерняя фирма – это та, контрольный пакет акций которой принадлежит головной компании.

Ассоциированная фирма – это та, значительный (но не контрольный) пакет акций которой принадлежит головной компании. Понятие "значительный" в разных странах может колебаться от 10 до 30%. Ассоциированные фирмы иногда еще называют зависимыми.

Дочерние и ассоциированные фирмы, входящие в МНК, могут работать в сфере промышленности, финансов, маркетинга, логистики, торговли, научно-исследовательских работ (НИР) и других. Дочерние и ассоциированные фирмы могут быть расположены как в стране базирования МНК, так и за границей. Такую форму интегрированной корпоративной структуры называют **финансово-промышленной группой (ФПГ)**.

Характер деятельности и структура ФПГ в различных странах строятся по-разному. Национальные ФПГ имеют как сходные черты, так и существенные отличия. Эта разница обычно обусловлена конкретными историческими обстоятельствами формирования национальных экономик.

Для **характеристики** национальных ФПГ целесообразно использовать следующую **схему показателей**:

1. *Капитал*, в том числе:

1.1. Источники, 1.2. Механизм трансформации, 1.3. Уровень концентрации (то есть наличие крупных и сверхкрупных ФПГ);

2. *Руководство*, в том числе: 2.1. Тип акционерной структуры, 2.2. Тип головной компании; 2.3. Особенности;

3. *Национальная специфика*.

Рассмотрим более подробно по изложенной схеме особенности национальных ФПГ ряда стран и сведем их в таблицу 8.2.

ФПГ США.

1.1. Финансово-промышленные группы США формировались в условиях развитой рыночной системы. Основным источником капиталов выступают *частные инвесторы*.

1.2. Нарастание капитала ФПГ происходило за счет эмиссии акций. Механизмом трансформации капитала выступает *фондовый рынок*.

1.3. В США сформировались *крупные ФПГ* вертикального типа. Иными словами, фирмы внутри ФПГ находятся в строгой иерархической подчиненности друг к другу.

100 ведущих ФПГ США производят около 60% ВВП страны. Так, корпорация *Exxon* является мировым лидером нефтегазовой индустрии. Ее штаб-квартира находится в Нью-Йорке, а компании действуют по всему миру – в 82 странах.

2.1. Наиболее распространенной акционерной структурой американских ФПГ является *иерархическая*.

2.2. В качестве головной организации в ФПГ США обычно выступает *холдинговая компания*. Чаще всего она является *смешанной*.

3.1. Специфической особенностью американских ФПГ является *широкий доступ к кредитам* и инвестициям. Частные кредиторы и инвесторы готовы предоставить весьма солидный капитал любой фирме, если она сумеет предложить перспективный бизнес-проект.

3.2. Исторически сложилось так, что в ФПГ США *банки играют второстепенную роль*. Они лишь выполняют финансово-расчетные операции.

Антимонопольное законодательство США длительное время ограничивало роль банков в ФПГ. В 1970-х годах произошло некоторое смягчение ограничений, но второстепенная роль банков сохранилась.

ФПГ Германии.

1.1. Источником капитала в ФПГ Германии, как и в США, являются *частные инвесторы*.

1.2. Трансформация капиталов, в отличие от США, происходит не на фондовом рынке, а в *банковской системе*.

1.3. ФПГ Германии отличается высочайшей степенью концентрации капиталов. Это привело к образованию *сверхкрупных ФПГ*.

Три ведущих банка Германии – *Deutsche Bank, Dresdner Bank* и *Commerzbank* – сконцентрировали в своих руках управление 80% ФПГ Германии.

2.1. Акционерная структура ФПГ Германии преимущественно *иерархическая*, однако с *элементами перекрестного участия*. Иными словами, фирмы внутри ФПГ часто владеют акциями других фирм-партнеров по ФПГ.

2.2. Головной организацией в ФПГ Германии, как правило, выступает *банк*.

3.1. Отличительной особенностью ФПГ Германии является *главенствующая роль банков*. Банки владеют 80% голосов акционеров в немецких ФПГ. Это связано со следующими обстоятельствами:

- мелкие акционеры из-за высоких транзакционных издержек не держат акции фирм, входящих в ФПГ, дома, а депонируют их в банках;

- организационную работу с акционерами ведут банки: они сообщают повестку и дату собраний акционеров, рассылают проекты решений, информируют о постановлениях правления ФПГ и т.д.;

- сконцентрировав в своих руках акции или право управления ими, банки фактически единолично назначают руководителей ФПГ. В свою очередь, топ-менеджеры ведущих ФПГ страны прямо влияют на деятельность правительства.

Столь высокую роль банков многие воспринимают отрицательно. Так, знаменитый президент США в период Второй мировой войны *Франклин Рузвельт* считал: "Правительство, которым управляют деньги, столь же опасно, как и правительство, которым управляют бандиты".

3.2. По законодательству Германии для *частных инвесторов* установлен ряд *ограничений*. Они не имеют прямого доступа на фондовые биржи. Покупка и продажа акций осуществляется только через посредника – банк.

ФПГ Японии.

1.1. Источником капитала в японских ФПГ выступает *государство*. Оно заинтересовано в развитии флагманов национальной экономики.

1.2. Трансформация акций в японских ФПГ осуществляется через *банковскую систему*.

1.3. Япония имеет высокий уровень концентрации капиталов. В стране имеются *сверхкрупные ФПГ*.

В Японии шесть ФПГ-гигантов сосредоточили в себе 15% ВВП страны. Лидером является автомобильная корпорация *Mitsubishi*.

2.1. Акционерная структура японских ФПГ именуется *этархией*. Это сложная иерархически-перекрестная структура. В ней фирма-участник в одних вопросах может выступать лидером, а в других – ведомым.

2.2. Головной организацией в японских ФПГ чаще всего выступает *банковская компания*. Однако общее лидерство, как правило, выражается неявно.

3.1. Национальной особенностью японских ФПГ является то, что фирмы-участники *взаимно владеют акциями друг друга*. Это создает своеобразное взаимопроникновение собственности и децентрализует власть.

3.2. Как правило, ФПГ Японии отличаются так называемой *"полной комплектацией"*. Это означает, что в составе ФПГ присутствуют фирмы всех профилей делового цикла: производственные, финансовые, инвестиционные, маркетинговые, торговые, дилерские, страховые и иные.

ФПГ Южной Кореи.

1.1. Создаются южнокорейские ФПГ на базе *семейного капитала*. Здесь очень распространены своеобразные "династические" браки с целью объединения семейных капиталов.

ФПГ Южной Кореи отличаются высокой интернационализацией. Это означает, что основной выбор в формировании международных ФПГ делается в пользу форм азиатско-тихоокеанского региона. К этому же региону корейцы относят и США.

1.2. Нарастивание капитала обычно происходит путем *прямых инвестиций*.

1.3. Среди ФПГ Южной Кореи *сверхкрупные объединения*.

Лидером южнокорейских ФПГ является всемирно известная корпорация *Samsung*. Она классически выражает основные идеи национальных корпораций. Ее динамика и инновационность при опоре на национальные ценности выражается в официальном девизе (слогане): "Мы меняем все, кроме семьи и детей".

2.1. Акционерной структурой ФПГ Южной Кореи являются *иерархические пирамиды*. В них может быть не только два, но, и три, и даже более уровней подчиненности.

2.2. Головной компанией чаще всего выступает *торговый дом*. Именно он, ориентируясь на уровень спроса и продаж, определяет характер производства и направленность финансирования.

3.1. ФПГ Южной Кореи отличает *высокая монополизация*. Исторически сложилось так, что государство не только не опасается монополий, но даже поощряет их создание. Правда, при этом монополии подвергаются со стороны государства определенному контролю в части ценообразования.

Особое внимание и поддержку государство оказывает в вопросах развития экспорта и импортозамещения.

3.2. ФПГ Южной Кореи исторически отличаются *высокой диверсификацией*. Это значит, что в каждой из ФПГ присутствуют фирмы всех ведущих отраслей национальной экономики. Конечно, каждая ФПГ специализируется в своей отрасли. Однако несколько фирм в составе ФПГ обязательно должны представлять другие отрасли.

Очевидно, такое положение возникло после Второй мировой войны и разделения Кореи на Южную и Северную в 1950-е годы. В тех условиях военно-политической неопределенности диверсификация (рассосредоточение капиталов) было способом снижения риска.

ФПГ России.

1.1. В российских ФПГ источником капиталов выступает *государство*. По-другому и быть не может, ведь в XX веке единственным владельцем капиталов свыше 70 лет являлось государство.

1.2. Механизмом накопления капиталов в России в 1990-е годы стала *ваучерная приватизация*. В пупе с *конкурсами* и *аукционами*, далеко не всегда юридически безупречными, ваучеры позволили стремительно перевести общенародную собственность в частную.

1.3. Результатом ваучерной приватизации, конкурсов и аукционов по-российски стало образование *сверхкрупных ФПГ*. За 2-3 года возникали миллиардные состояния.

2.1. Акционерная структура российских ФПГ исключительно *иерархическая*.

2.2. В качестве головной организации обычно выступает *смешанная либо чистая холдинговая компания*.

3.1. Ядром российских ФПГ выступает *олигарх* – человек со своим личным огромным состоянием.

За несколько лет в 1990-е годы около ста российских семей сосредоточили в своих руках 2/3 национального богатства страны. Сделать это законным путем было невозможно даже теоретически.

3.2. Возникновение российских сверхбогатств, на базе которых затем возникли сверхкрупные ФПГ, создало ситуацию *юридической неопределенности*. До сих пор многие западные солидные корпорации с опаской сотрудничают с российскими ФПГ, понимая их юридическую уязвимость.

В 1990-е годы в России произошла стремительная приватизация основных отраслей экономики: нефтегазовой, металлургической, лесной, золотодобывающей и других. Государственная собственность в небывало короткие сроки оказалась в руках "предприимчивых" личностей. Часто это происходило на полукриминальной и даже прямо криминальной основе. Личные сверхкапиталы возникали буквально с космической скоростью.

За последнее десятилетие правительство России предприняло основательные усилия к тому, чтобы узаконить позиции олигархов. Этому способствовала и исключительно благоприятная для России конъюнктура цен на нефть и газ на мировом рынке. Осознавая, что новый предел собственности может поставить страну на грань гражданской войны, Россия активно создавала юридическое обоснование сложившейся экономической ситуации. Результатом стала некая юридическая упорядоченность того, что в стране соседствуют миллиардеры и бедные.

Таблица 8.2. Характеристики национальных ФПГ

Показатели	США	Германия	Япония	Южная Корея	Россия
1. Капитал					
1.1. Источники	Частные инвесторы	Частные инвесторы	Государство	Семейный капитал	Государство
1.2. Механизм трансформации	Фондовый рынок	Банковская система	Банковская система	Прямые инвестиции	Ваучерная приватизация, конкурсы и аукционы
1.3. Уровень концентрации	Наличие крупных ФПГ	Наличие сверхкрупных ФПГ	Наличие сверхкрупных ФПГ	Наличие сверхкрупных ФПГ	Наличие сверхкрупных ФПГ
2. Руководство					
2.1. Тип акционерной структуры	Иерархия	Иерархия с элементами перекрестного участия	Этархия	Иерархия	Иерархия
2.2. Тип головной компании	Смешанная ХК	Банк	Банковская компания	Торговый дом	Смешанная либо чистая ХК
3. Национальная специфика					
3.1. Особенность 1	Широкий доступ к кредитам	Главенствующая роль банков	Взаимное владение акциями	Высокая монополизация	Олигарх как ядро ФПГ
3.2. Особенность 2	Второстепенная роль банков	Ограничения для частных инвесторов	Полная комплектация ФПГ: от производства до страхования	Высокая диверсификация	Юридическая неопределенность сверхкрупных ФПГ

Выводы по главе 8.

1. Современный этап развития международного бизнеса создал серьезные основания для интеграции. Крупные корпоративные структуры не только повышают свою устойчивость, но и успешно конкурируют на мировом рынке.
2. Практика международного бизнеса сформировала целый ряд видов корпоративных структур: от жестких иерархий до демократических альянсов.
3. Наиболее частой формой современных межнациональных корпораций (МНК) являются финансово-промышленные группы (ФПГ). В разных странах они имеют свою специфику.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие "экономический фон"?
2. Назовите основные факторы экономического фона.
3. Назовите наиболее крупные современные межгосударственные союзы.
4. Каковы цели фирмы в международной интеграции?
5. Что означает понятие "корпоративная структура"?
6. Каковы экономические задачи корпораций?
7. Каковы социальные задачи корпораций?
8. Каковы особенности современных корпораций?
9. Назовите основные формы корпораций в современном международном бизнесе.
10. Каковы возможности и преимущества холдинга?
11. Назовите сферы действия международных стратегических альянсов.
12. Каковы отличительные черты национальных ФПГ?

Литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., 1985.
2. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы управления. – К., 1990.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб., 2002.
4. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. - СПб., 2002.
5. Международный менеджмент /Под ред. С.Э.Пивоварова и др. – СПб., 2002.
6. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях /Попов В.М. и др.. – М.: 2001.
7. Питер Ф. Как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М., 1992.
8. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М., 1993.
9. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб., 2004.
10. Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг: Теория и методология. – М., 1999.
11. Томсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М., 1998.
12. Фей К. Международные совместные предприятия // Вопросы экономики. 1994. № 8. С. 134-146.

Глава 9. Планирование и конкурентные стратегии МНК

9.1. Теоретические проблемы стратегического менеджмента

9.2. Стратегическое планирование в МНК

9.3. Формирование общих стратегий МНК

9.4. Теории международной конкуренции

9.5. Создание конкурентных стратегий МНК

9.6. Маркетинговые стратегии МНК

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Предвидение

Стратегия

Альтернативы

Алгоритм

Приоритеты

Конгломерат

Модель ромба

Субституты

Принцип неопределенности

Системное мышление

Потенциальные возможности

Конкурентное преимущество

Политика баланса

Стратегические окна

Ценовая политика

Теория вероятности

Политика интернационализации

9.1. Теоретические проблемы стратегического менеджмента

Управление предприятием в долгосрочной перспективе предполагает ориентацию на возможные ситуации и события в будущем. Для этого необходимы предвидение и прогнозирование.

Предвидение – это широкое и обоснованное суждение о возможных событиях в будущем.

Прогнозирование – это процесс исследования перспектив развития какого-либо явления.

События будущего могут носить как закономерный, так и случайный характер.

Случай – это то, что в исходных условиях происходит неодинаково, поэтому сложно предугадать, что будет в этот раз.

Источником случайностей является неисчерпаемость мира, его бесконечная сложность и многообразие.

Наиболее успешным способом прогнозирования в современной теории менеджмента считается *метод Делфи*. Он заключается в чередовании индивидуальной оценки перспектив несколькими экспертами с групповым обсуждением презентованной каждой оценки. Найденный консенсус в № - варианте и будет прогнозом.

Кроме Делфи, проблемами предвидения и прогнозирования занимались в XIX – XX веках целый ряд ученых: Вернер, Гейзенберг, Кетле и многие другие. Ими были сформулированы принцип неопределенности, теория вероятности, принцип практической уверенности и другие. Рассмотрим их подробнее.

Принцип неопределенности Гейзенберга заключается в том, что по отношению к сложным явлениям практически невозможно осуществить предвидение. Это связано с недостаточным уровнем человеческих знаний и неполным пониманием всех факторов воздействия на процесс.

Немецкий физик *Вернер* в 1927 году по отношению к микромиру сформулировал следующий постулат: "Зная положение в пространстве мельчайшей частицы – электрона, мы никакими способами не можем точно определить направление его дальнейшего движения".

Почти 180 лет назад бельгийский ученый Кетле был приглашен Министерством внутренних дел для анализа криминальных событий и их обстоятельств. Целью исследования было выявление закономерностей и выработка мер по профилактике преступности.

Кетле проанализировал криминальную ситуацию за 6 лет в период 1826-1831 годы по ряду показателей и обстоятельств (см. таблицу 9.1.). Результаты оказались настолько поразительными, что повергли в изумление не только заказчиков, но и самого автора. Криминальная ситуация ежегодно повторялась с удивительной стабильностью.

Таблица 9.1. Обстоятельства криминальных событий

Орудие убийств	1826	1827	1828	1829	1830	1831
Ружье или пистолет	55	64	60	61	57	88
Нож	39	40	34	46	44	34
Камень	20	20	21	21	11	9

Установленные Кетле и другими исследователями закономерности в наступление событий в самых разных областях побудили создание теории вероятности.

Теория вероятности позволяет исследовать степень возможности наступления будущих событий.

Частным случаем теории вероятности является *принцип практической уверенности*. Суть его состоит в следующем: "Если вероятность события мала, то можно считать, что в данном конкретном случае это событие не произойдет. И наоборот – при большой вероятности событие следует ожидать".

Законы теории вероятности были известны людям задолго до того, как была сформулирована сама теория. Часто эти законы выражались в народных приметах, притчах, поговорках. Нередко в них присутствовал присущий каждой нации народный юмор.

Так, древняя китайская мудрость гласит: "Если зверь похож на собаку, ведет себя как собака и лает как собака, то это собака и есть".

Теория вероятности позволяет оценивать возможность наступления не только путем логических размышлений, но и на уровень подсознания. Предсказать возможное событие можно также с помощью *интуиции*.

Признавая возможности интуиции, тем не менее долгое время теория вероятности базировалась на логике и анализе. Однако в 1990-е годы появились и другие концепции. Одна из них принадлежит известному лидеру европейского бизнеса, долгие годы работавшему коммерческим директором международной корпорации *L'Oreal* французу Роберту Салмону.

Концепция Салмона: "Чтобы представить будущее во всем его многообразии, необходим синтетический, а не аналитический склад ума" [12, с.210].

Салмон утверждает, что лишь синтез знания из разных областей позволяет понять событие во всей совокупности обстоятельств и факторов. И лишь в этом случае можно предвидеть его развитие.

Предвидение событий в разное время опиралось на различные способы. Можно следующим образом выстроить варианты *способов предвидения*:

1. Математическая логика;
2. Экономические и социальные модели;
3. Статистические методы (трансполяция);
4. Естественно-научные методы.

Однако ряд исследователей в конце XX века пришли к заключению, что для эффективного прогнозирования названных способов недостаточно.

Современный способ предвидения – это синтез знаний разных наук. Связано это с тем, что мир является целостным, а не состоящим из отдельных деталей или явлений.

Так, *Карне Марсель* утверждал: "У вещей есть вторая природа, или скрытый смысл".

С Марселем согласен и *Р.Салмон*: "Живые системы содержат такой уровень сложности и непредсказуемости, что понять их с помощью лишь обычного анализа невозможно".

В теории менеджмента заслуженным авторитетом долгое время пользовалось **системное мышление**. Можно выделить три его основных элемента.

1. *Системный анализ* – рассмотрение явлений в их сложном единстве и взаимосвязи. Такой подход называется "холистическим", или цельным.

2. *Умение видеть* начало тенденций. Любое происходящее событие может оказаться единичным, а может положить начало целой цепи. Увидеть это в начальной ситуации бывает чрезвычайно сложно.

Так, в 1945 году, после проигранной Второй мировой войны, предсказать будущую мощь Германии или Японии через 20 лет могли очень немногие.

3. *Интуиция и воображение* – это тоже элемент системного анализа, но выполненный в глубинах памяти, на уровне подсознания.

На характер интуиции конкретного человека влияет национальный менталитет. Под влиянием последнего формируется образ мыслей и поведение представителей нации. Это делает их в определенном смысле предсказуемыми.

Так, для японцев "идея социальной гармонии" способствует убеждению в том, что самоотверженный труд каждого служит общему процветанию.

Для американцев "идея индивидуального успеха" мотивирует убеждение в том, что каждый должен "сделать себя сам".

Для овладения современным системно-синтетическим мышлением менеджерам следует предпринять специальные усилия. **Коррекция собственного типа мышления** может быть выражена в четырех следующих элементах:

1. *Личный общеинтеллектуальный рост.* Чем больше человек приобретает знаний из разных областей, тем большим числом факторов и обстоятельств он способен оперировать;

2. *Экспериментирование и изучение передового опыта.* Слепой перенос чужих достижений в свои обстоятельства обычно оказывается мало эффективным. Но если применять опыт успешных людей творчески, можно добиться поразительных результатов.

3. *Развитие воображения, творчества, интуиции.* Не следует недооценивать глубинные слои своего сознания. Часто оно воспринимает события на основе вполне реальных знаний. Дело лишь в том, что знания эти не воспроизведены на оперативный уровень памяти и мышления. Однако это не означает их отсутствие.

4. *Опора на "человеческий потенциал".* Это подразумевает внимательное и уважительное отношение к чужим знаниям и мнениям. Это особенно актуально отношению к специалистам высокой квалификации в определенной области.

В международном бизнесе действия, рассчитанные на перспективу, должны строиться на основе **системы стратегических решений**. Система может включать следующие четыре элемента: охват всех ключевых моментов, реализация генеральной цели, непротиворечивость, внешняя и внутренняя, учет тенденции развития. Рассмотрим эти элементы.

Охват всех ключевых моментов в деятельности корпорации и определяет ее системность. Особенно это актуально в вопросах внешнего взаимодействия фирм корпорации.

Стратегия зарубежных операций каждой из фирм-участников должна вырабатываться в рамках общей стратегии корпорации на основе единой перспективы.

Последовательная *реализация генеральной линии* корпорации продолжает первый элемент системы стратегических решений. В этом элементе важно добиться взаимосвязи стратегии, тактики и оперативного управления.

Многое зависит правильно сформулированных «дальних и ближних целей». Но не менее важно довести их до понимания конкретными исполнителями.

Цели могут быть одновременно качественными и количественными. При этом еще должны быть конкретными, измеримыми, определенными по времени.

У целей международного бизнеса и менеджмента имеются свои особенности:

- учет деловых требований местного характера;
- обеспечение конкурентоспособности, то есть наличие конкурентных преимуществ;
- выбор базисной стратегии в чужой стране.

Базисная стратегия обычно является комбинацией между существующими и новыми рынками и продукцией. Основа для этих комбинаций представлена в таблице 9.2.

Таблица 9.2. Варианты стратегии

Продукция/Рынки	Существующие	Новые
Существующая	А	В

Новая	С	D
-------	---	---

Из таблицы видно, что можно составить шесть основных вариантов стратегии: АВ, АД, АС, ВС, ВD, DC. Дополнив их определенными деталями число вариантов можно многократно увеличить.

Непротиворечивость внешняя и внутренняя является третьим элементом системы стратегических решений. Если этот элемент выполнен неудачно, то одни действия будут блокировать другие. Как же добиться непротиворечивости?

Непротиворечивость внешняя:

- единый центр управления бизнесом в новой стране;
- учет основных факторов внешней среды бизнеса.

Непротиворечивость внутренняя:

- решения по достижению одной цели не должны мешать достижению других целей;
- действия в одном направлении не должны противопоставляться действиям в других направлениях.

Четвертым элементом системы стратегических решений в международном менеджменте является *учет тенденций развития* ситуации и обстановки (среды). Это поможет использовать предвидение и обеспечить оптимальность и эффективность решений.

Можно выделить следующие фазы учета тенденции:

- а) аналитическая – что имеется?
- б) прогнозная – что будет?
- в) плановая – что делать?

Итак, основными теоретическими проблемами современного стратегического менеджмента в МНК являются:

- эффективное предвидение и прогнозирование;
- переход от логико-аналитического к системно-синтезному мышлению;
- освоение и использование системы стратегических решений.

9.2. Стратегическое планирование в МНК

Подходы к стратегическому планированию в международном бизнесе имеют свои особенности. Они обусловлены рядом факторов, связанных с переходом от национальных делового мира и рынка к международным.

Стратегическое планирование – это процесс определения целей МНК и разработка программ по их реализации.

Системы планирования во второй половине XX века прошли значительную **эволюцию**. Можно выделить три этапа этой эволюции.

1 этап: *финансовое планирование* (1950-1960-е годы).

Планирование базировалось на годовом бюджетном цикле. Его основой было – учет и управление издержками.

2 этап: *перспективное планирование* (1970-1980-е годы).

Оно было направлено, прежде всего, на защиту от рисков и непредсказуемости. Спровоцировал переход от финансового к перспективному планированию энергетический кризис Запада 1970-х годов.

3 этап: *стратегическое планирование* (1990-е годы – наше время).

Такое планирование основано на понимании новой рыночной ситуации через прогнозы и адекватные предупредительные меры. Главная задача состояла в том, чтобы максимально сократить время реакции компании на внешние изменения.

Кроме того, стратегическое планирование фокусирует внимание на потенциальных возможностях компании и путях их реализации.

Стратегическое планирование охватывает ряд *элементов*. Рассмотрим основные из них.

1. *Сфера деятельности*. Это может быть: производство, товарный ряд продукции, сбыт, продажа и т.д.
2. *Самостоятельные бизнес-единицы*. У каждого подразделения фирмы могут быть свои задачи.
3. *Ресурсы*. В планах их задействуют для решения поставленных задач.
4. *Конкурентные преимущества*. Это то, что посредством планов стремятся создать или использовать.
5. *Синергизм*. Это поиск дополнительных возможностей и путей их реализации.

Содержание стратегического планирования можно представить в виде четырех элементов:

1. *Целеполагание*, то есть определение перспективной цели в конкретной стране;
2. Постановка *практических задач*, которые позволяют добиться желаемой цели. Задачи должны быть выстроены таким образом, чтобы их решение последовательно подвигало к реализации цели;
3. Учет *внешних обстоятельств*, ресурсов и факторов, которые влияют на деятельность МНК в данной стране;
4. Определение *маркетинговых характеристик* бизнеса:
 - ассортимента продукции,
 - объемов производства,
 - рынков сбыта.

Внешние обстоятельства деятельности МНК создают свои **особенности в стратегическом планировании**:

- *расширение географии* планируемой деятельности за национальные рамки своей страны;
- учет принципиально *новых факторов* внешней среды бизнеса в чужой стране;
- поиск собственных *конкурентных преимуществ* на рынке чужой страны.

В практике современного международного бизнеса сложились **два альтернативных подхода** к стратегическому планированию: по мере необходимости и системный. Рассмотрим их.

Стратегическое планирование по мере необходимости направлено на решение задач по ходу их возникновения. Такое планирование часто переходит от стратегических к тактическим проблемам. Оно является более простым, и потому широко распространенным.

Стратегическое планирование по мере необходимости может быть достаточным при стабильности по крайней мере двух факторов: внешней среды и текущих показателей корпорации.

Вместе с тем, стратегическое планирование по мере необходимости создает серьезную опасность в деятельности МНК. она связана с тем, что можно пропустить начало отрицательных изменений, возникновение негативной тенденции. А спустя некоторое время решать данную проблему окажется несравненно сложнее, чем в начале. Более того, может сложиться так, что решение запоздало настолько, что теперь оно просто невозможно.

Второй подход к стратегическому планированию – системный.

Системное стратегическое планирование – это выполнение предписанных процедур в установленные сроки, независимо от наличия или отсутствия очевидных предпосылок. Такое планирование широко опирается на предвидение и прогнозирование.

Периодичность процедур в системном стратегическом планировании должна быть такой, чтобы не пропустить сколько-нибудь значительных изменений.

Второй подход – системный – значительно сложнее первого. Но он и намного эффективней планирования по мере необходимости. Обычно с наращиванием выхода на новые национальные рынки, МНК необходимо менять подход к планированию. Применение системного стратегического планирования становится жизненно необходимым.

Для осуществления практических действий по стратегическому планированию теория менеджмента создала специальный алгоритм. Он включает в себя серию конкретных последовательных мер, позволяющих максимально учесть все обстоятельства бизнеса и составить грамотный план.

Алгоритм стратегического планирования.

1. Определение основных *приоритетов*.

1.1. Анализ *внешней среды*.

Он включает оценку социокультурной обстановки по отношению к международному бизнесу, экономическую и правовую оценки, политический и стартовый маркетинговый анализы.

1.2. Оценка *собственных возможностей* МНК.

Эти возможности должны быть оценены с учетом их применения в данной конкретной стране. Следует учесть национальную систему налогообложения, инвестиционную политику, законодательство и другие обстоятельства.

1.3. Выбор *стратегических направлений* деятельности.

Последние должны обеспечивать конкурентное преимущество корпорации на местном рынке.

2. Анализ *имеющихся ресурсов*.

2.1. Оценка *финансовых ресурсов* корпорации.

Достаточно ли свободных финансов для того, чтобы решать поставленные задачи, либо необходимо привлечение дополнительных инвестиций.

2.2. Анализ *трудовых ресурсов*.

Следует определить квалификацию и стоимость (уровень зарплаты) местных рабочих, служащих и менеджеров. Важна также степень занятости в регионе. От величины безработицы может сильно зависеть уровень запрашиваемой зарплаты.

2.3. Анализ *производственных ресурсов*.

Имеется ли в регионе свободная производственная база? Возможно, имеются малоэффективные производства, которые можно частично или полностью перепрофилировать под свои нужды. Насколько это экономически целесообразно?

2.4. Оценка *местных ресурсов*.

Это означает выяснение, не имеет ли регион чего-либо необычного или массового из того, что можно использовать как конкурентное преимущество. Это могут быть последние ископаемые природные богатства, климат, географическое положение и многое другое.

3. Анализ *динамики местного рынка*.

3.1. Установление *колебаний спроса* на товары и услуги. Сюда же могут отнести стабильность или перебои в системе снабжения. Надо оценить конкуренцию в интересующих корпорацию видах товаров, а также поведение конкурентов.

3.2. *Изменения цен на товары* и покупательская способность населения. Предпочитают ли потребители дорогую и качественную продукцию, либо дешевые товары массового производства?

3.3. *Затраты на маркетинг и рекламу* по мере позиционирования на местном рынке. Каковы предполагаемые вложения в изучение рынка, его сегментирование, рекламные мероприятия?

4. Разработка **стратегической программы**.

4.1. Установление *сферы деятельности*: производственная, производственно-торговая, дилерная или иная. Сфера деятельности может быть принята с учетом постепенного ее наращивания и расширения. Но возможно принятие решения о строительстве крупного производства в самом начале вхождения в страну.

4.2. Выбор и создание *каналов продвижения* на местном рынке товаров и услуг. Поиск и реализация форм сервисного обслуживания.

4.3. Определение *объемов производства* или продаж и динамики их наращивания. Важно также определиться с ценовой политикой, как на первом этапе вхождения на рынок, так и в последующем.

Грамотная реализация алгоритма стратегического планирования и разработка эффективной программы позволят закрепиться и добиться долговременного успеха на зарубежном рынке.

Изложенные контуры разработки собственно стратегической программы охватывают лишь непосредственно экономическую часть. Более основательно и подробно круг этих вопросов будет рассмотрен в следующем разделе.

9.3. Формирование общих стратегий МНК

Формирование стратегий корпораций складывается из двух составляющих: стратегической политики и практики.

Стратегическая политика – это сочетание целей и принципов их достижения.

Стратегическая практика – это реализация стратегической политики в конкретной деятельности.

Как стратегическая политика, так и практика не являются чем-то навсегда заданным. Они могут меняться под влиянием складывающихся обстоятельств и конъюнктуры.

Любая стратегия должна в качестве одной из своих основных *целей* видеть создание *конкретного преимущества*. Без этого успех в бизнесе на рынке новой страны невозможен.

Современные МНК используют четыре **типа стратегической политики**: автономную, системную, смешанную и гибридную.

Автономная стратегическая политика – это создание устойчивого конкурентного преимущества самостоятельно, силами своей компании.

Системная стратегическая политика – это достижение конкурентного преимущества путем сотрудничества с другими компаниями-партнерами или фирмами альянса.

Смешанная стратегическая политика – это достижение конкурентных преимуществ при собственной ведущей роли, но с помощью других фирм альянса.

Гибридная стратегическая политика – это сочетание конкуренции с сотрудничеством либо автономией. Гибридная политика является наиболее распространенной и часто применяемой межнациональными корпорациями.

Гибридные стратегии распространяют свою деятельность на *три сферы*, которые являются весьма противоречивыми. Это сферы конкуренции, сотрудничества и автономии. Баланс между этими составляющими может быть разным. Поддерживать его оптимальный вариант и составляет искусство топ-менеджеров МНК.

Со сферами деятельности тесно связаны *виды гибридной стратегии*. Их может быть четыре:

- конкуренция, без планирования сотрудничества;
- сотрудничество, с избеганием конкуренции;

- смешанный вариант, то есть сочетание сотрудничества с конкуренцией;
- динамичное комбинирование, то есть сочетание конкуренции и сотрудничества при ведущей роли того, что на данной стадии более выгодно.

Особую нишу в деятельности как корпораций, так и отдельных фирм занимает **политика баланса**. Суть такой политики изложена в следующей форме:

"Фирмы должны концентрировать свои ресурсы на главных направлениях, в то же время опираясь на партнеров на вспомогательных направлениях".

МНК ряда стран (например Японии, Южной Кореи) предпочитают проводить **политику интернационализации**. Это означает, что в выборе фирм-партнеров в состав ФПГ или МСА они предпочитают компании своего географического региона, включающего группу стран, близких по культуре и историческим судьбам.

Предпосылки интернационализации корпораций:

1. Создание конкурентных преимуществ при выходе на международный рынок за пределы региона;
2. Оптимизация структуры географического размещения фирм, филиалов, представительств;
3. Создание близких по духу видов действий и фирм проникновения за пределы региона;
4. Выбор единой концепции управления международным бизнесом.

Стратегическая практика реализации политики на базе соответствующего планирования может быть весьма разнообразной в деталях. Однако в главном существует лишь *два варианта* стратегического планирования МНК:

- через головную компанию, которая осуществляет как глобальную, так и региональную стратегии;
- через дочерние фирмы в новых странах, которые планируют и реализуют национальные и местные стратегии от имени всей корпорации.

В практике современных МНК сложилось три основных **стратегических модели** структур и управления: "финансовая группа", "конгломерат" и "концерн". Рассмотрим эти модели более подробно.

Финансовая группа – это организация деятельности, в основу которой положено движение финансовых средств между фирмами внутри корпорации.

Отличительные черты модели "финансовая группа" состоят в следующем:

- основная ответственность за стратегическое планирование и организацию работы в данной стране возлагается на национальную дочернюю фирму;
- головная компания выступает в роли банкира, изыскивая финансовые ресурсы и контролируя их потоки;
- национальные дочерние фирмы действуют автономно, в каждой стране по-своему.

Конгломерат – это модель управления деятельностью корпорации на демократических началах.

Модель "конгломерат" заключается в следующем:

- головная компания является организатором и координатором деятельности всей корпорации. Она разрабатывает единые методики и процедуры, изучает и распространяет передовой опыт, ведет единый учет и контроль;
- национальные дочерние фирмы существенную самостоятельность. Они могут выбирать форму реализации общей политики в своей стране. Их наиболее удачный опыт через головную компанию становится достоянием всех фирм корпорации.

Концерн – это модель деятельности и управление корпорацией через головную компанию.

Модель "концерн" отмечается следующим:

- головная компания держит всю организацию работы и управление в своих руках;
- национальным дочерним фирмам отводится роль исполнителей.

Таким образом, формирование общих стратегий МНК отличается большой вариативностью. Многое зависит от того, какие ставятся цели и выбираются пути их достижения.

9.4. Теории международной конкуренции

Выход на международный рынок дает бизнесу дополнительные возможности. Однако при этом появляются новые проблемы. Обычно наиболее серьезные из них связаны с конкуренцией.

Добиться успеха на зарубежном рынке, создать эффективное конкурентное преимущество могут помочь теории международной конкуренции. Рассмотрим три наиболее распространенных из них: теорию Портера, модель ромба и модель эволюции рынка.

Теория международной конкуренции Портера.

Суть теории М.Портера сводится к тому, что конкурентные преимущества в новой стране создаются и удерживаются при конкретных условиях. Автор выделяет *четыре необходимых условия*.

1. Возможно быстрое накопление необходимых ресурсов и навыков.
2. Имеется достоверная информация о перспективах и текущих потребностях национальных потенциальных клиентов.
3. Партнеры и смежники конкурентоспособны на мировом рынке. Например, поставляемое сырье будет на уровне мировых стандартов.
4. Национальная предпринимательская система способствует, а компания имеет реальные программы создания конкурентных преимуществ в данной стране.

Кроме этого, Портер особо подчеркивает, что в данной стране не должно быть *прямых препятствий* деятельности зарубежных фирм. Он особо выделяет два фактора:

- отсутствие в стране жестких программ поддержки отечественных производителей, которые создают им серьезные преимущества перед зарубежными фирмами;
- отсутствие в стране таможенных барьеров для импорта.

Портер сформулировал концепцию *национального ромба* – системный эффект от взаимодействия четырех факторов (четырёх сторон ромба), от которых зависит достижение конкурентного преимущества. Идеи этой концепции используются и в следующей теории.

Международная конкурентная модель ромба.

Развивая и уточняя теорию Портера, ряд авторов создали конкурентную модель ромба. В основе этой модели – четыре условия и два фактора – внешний и внутренний, от которых зависит конкуренция (см. рис. 9.3.).

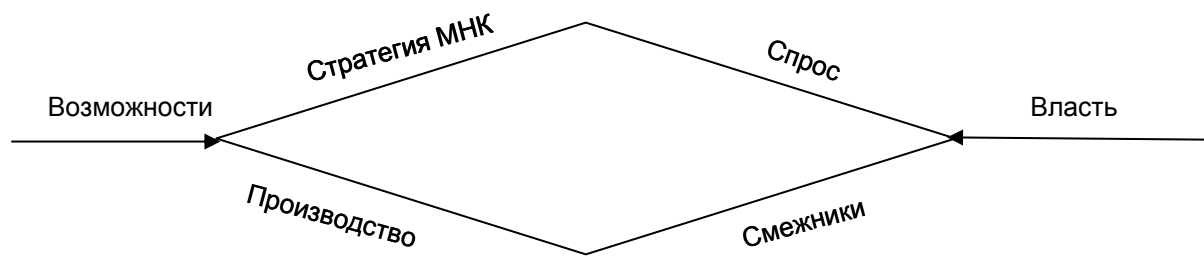


Рис. 9.3. Конкурентная модель ромба

В качестве условий, как видно из рисунка 9.3, с одной стороны выступают стратегическая политика МНК и характер производства, а с другой – динамика спроса и уровень смежников.

Первая (левая) сторона определяет внутренний фактор – возможности, вторая (правая) – внешний фактор, то есть отношение органов власти. Модель ромба следующим образом раскрывает основные *пути конкуренции*:

1. Снижение издержек:

- дешевые или уникальные (редкие) природные ресурсы;
- дешевая или особо квалифицированная рабочая сила.

2. Привлечение дополнительных ресурсов:

- инвестиции;
- научные разработки.

3. Использование особенностей национального трудового законодательства:

- приемлемые ставки налоговой системы;
- льготные ставки для инвесторов.

Конкурентная модель эволюции рынка.

Она заключается в контроле за динамикой рынка и адекватном использовании складывающейся ситуации. Динамика проявляется в фазах эволюции рынка и его движущих силах. Рассмотрим их.

Фазы эволюции рынка.

Начальная фаза – стартовое развитие национального рынка. Оно заключается в следующем:

- увеличение объемов продаж всех участников рынка;
- по мере насыщения рынка проявляется соперничество продавцов, а также товаров и услуг.

Фаза роста – постепенное насыщение рынка разнообразными и качественными товарами и услугами. Оно приводит к:

- появлению выигранных стратегий и лидеров рынка;
- нарушению равновесия рынка новыми товарами.

Заключительная фаза – пресыщение рынка широким спектром товаров и услуг. При этом происходит:

- репозиционирование отдельных фирм, нарушение сфер их рыночного контроля;
- столкновение интересов разных фирм на конкретных сегментах рынка.

Например, американский рынок компьютерной техники до середины 1980-х годов эволюционировал достаточно стабильно. На нем лидировали две компании: *IBM* выпускала большие ЭВМ, *Apple* – персональные компьютеры (ПК). Но в 1984 году *IBM* выпустила свой ПК. За этим последовало прямое столкновение лидеров. *Apple* удержалось на рынке, а вот более слабые производители были вытеснены полностью.

Движущие силы рынка.

1. Потребители.

От насыщения потребителей зависит изменение уровня спроса на определенную продукцию.

От потребителей исходит рост требований к качеству товара. Исходный уровень вскоре становится нормой, а затем появляется желание улучшений.

Потребители задают уровень рыночному соотношению: качество-цена-сервис.

2. Конкуренты.

Они могут проводить политику нейтралитета либо конкуренции. Обычно на устоявшемся рынке все поделено. Нарушение границ либо норм приводит к переделу рынка и вспышке конкурентного противоборства.

3. Новички рынка.

Появление на рынке новых фирм меняет его конфигурацию, что неизменно приводит к обострению конкуренции.

Так, упоминавшаяся в предыдущем примере компания *Apple* выпустила первый ПК в 1970 году. В течение года на рынке появилось еще 10 фирм-производителей ПК. А за 8 лет их стало свыше 500 (!).

4. Поставщики и субподрядчики.

Для успешной конкуренции весьма важен уровень качественной работы поставщиков сырья, материалов и комплектующих, а также продавцов, дилеров и иных партнеров.

Бесперебойное снабжение при котором не надо создавать значительные производственные запасы, позволяет более эффективно использовать оборотные средства.

Современный деловой мир обеспокоен явлением, которое получило название "диктат поставщиков". Ряд из них являются региональными, или даже глобальными монополистами, что дает им в руки важные рычаги влияния.

Так, международная организация арабских нефтедобывающих стран ОПЕК может одним своим решением вызвать крупный нефтяной кризис.

Основной поставщик в Европу природного газа – Россия – вызывает тревогу у своих потребителей. В европейских странах ряд политиков высказывают озабоченность, что Россия может оказывать на них давление посредством "газовой трубы".

5. Субституты.

Это заменители товаров и технологий. В результате научных разработок на рынке появляются принципиально новые товары, которые буквально производят революцию. Производители традиционных товаров моментально могут оказаться на грани разорения.

Например, во Франции в 1990-е годы бурное развитие мобильной связи более чем вдвое сократило обычную городскую связь. Сегодня до 2/3 французских семей отказались от обычных квартирных телефонов, предпочитая им мобильную связь.

Таким образом, постоянно удерживая во внимании фазы эволюции и движущие силы рынка, а также их динамику, успешно выстраивать конкурентную стратегию МНК.

9.5. Создание конкурентных стратегий МНК

Используя изложенные выше теории конкуренции, и динамику рынка и принципы планирования, можно приступить к строительству конкурентной стратегии МНК. При этом необходимо учитывать: адаптацию к динамике рынка, эволюцию систем планирования, стратегический конкурентный анализ.

На рынке могут происходить два принципиально разных *вида изменений*.

Непрерывные – они осуществляются постоянно, медленно и незаметно. Это может быть связано с широким кругом обстоятельств: демографическими переменами, ростом загрузки транспортных магистралей, ужесточением экологических требований и другими.

Прерывистые (скачкообразные) – они внезапны и непредсказуемы. Для этого должно произойти какое-либо важное для рынка событие: экономическое (появление новых участников или товаров), политическое или юридическое (изменение ситуации) и т.п.

Наиболее серьезные скачкообразные изменения рынка получили специальное название – "стратегические окна"

Стратегические окна – это внезапные внешние изменения, которые существенно изменяют ситуацию на рынке, выводят его из равновесия. Нередко "стратегические окна" буквально потрясают основы рынка.

"Стратегические окна" обычно приводят к ряду важных *последствий* для фирм-участников рынка. Рассмотрим основные из них.

1. Компании – лидеры рынка лишаются своего статуса, так как оказываются не готовы к появлению "стратегического окна".

2. Гибкие подвижные фирмы получают шанс проскочить в "открытое окно" и закрепиться на рынке.

В связи с открытием "стратегического окна" перед разными участниками рынка возникают различные *задачи*.

1. Задача лидеров рынка – быстро "захлопнуть окно", чтобы минимизировать нарушение равновесия.

2. Задача новичков рынка – успеть закрепиться на рынке в статусе полноправного участника.

Причины открытия стратегических окон могут быть очень разнообразными. Рассмотрим пять основных из них.

1. *Новые технологии*. Они могут обесценить традиционные товары, предложив принципиально новые.

2. *Новые сегменты либо переориентация рынка*. Образование новых групп покупателей (сегментов рынка) неизбежно выводит ситуацию из равновесия. Новый спрос вызывает к жизни новые предложения.

Так, в Великобритании в 1960-е годы стало быстро сворачиваться производство мотоциклов. Они были признаны неперспективным средством передвижения, поэтому закрывались целые заводы. Однако мотоциклы вдруг приобрели популярность как средство отдыха и развлечений. Образовалась большая группа их покупателей из числа молодежи, то есть возник новый сегмент рынка.

3. *Переориентация рынка*. Изменение приоритетов покупателей изменяет конфигурацию рынка. Производители и продавцы стремятся удовлетворить изменившийся спрос.

Например, компания *Docutel* долгое время была лидером рынка банкоматов. Но с развитием сервиса безналичных расчетов, в том числе в магазинах, произошла переориентация рынка. Нужда в получении наличных резко упала. Спрос переместился на управление платежами, в том числе в системе банкоматов. Быстро предложившие банкоматы для расчетов, компании *IBM* и *Burroughs* вытеснили *Docutel*.

4. *Новые каналы распределения товаров*. Перемещение путей движения товаров может сильно изменить сложившийся торговый баланс.

В 1990-е годы компания *Dell* развернула продажи с помощью телефона, а затем Интернета, и вскоре добилась лидерства на рынке.

5. *Новое трудовое законодательство либо экономическая политика.* Изменения в Трудовом кодексе, реструктуризация, приватизация, национализация и другие подобные новшества затрагивают основы рынка, изменяя его конфигурацию.

При экономической, периодической или политической нестабильности участники рынка не ввязываются в долгосрочные проекты. Все сделки переходят в разряд краткосрочных.

Экономические и иные потрясения вызывают к жизни специфическую деловую активность, которая образно выражается слоганом: "Схватить, и успеть убежать!"

Как отмечено выше, "стратегические окна" ставят перед участниками рынка разные задачи. Рассмотрим рекомендации фирмам по *реакции на возможность появления стратегических окон.*

1. *Создание информационно-аналитических систем.*

Их задачей является предвидение появления "стратегических окон" и своевременное информирование об этом топ-менеджеров компании. Это позволит избежать неожиданностей, своевременно принять необходимые меры.

Наиболее действенным в этом может оказаться эффективный мониторинг, то есть, прежде всего, контроль и анализ динамики поведения потребителей.

2. *Поиск дополнительных возможностей.*

Даже успешным фирмам не следует "почивать на лаврах". Динамика рынка – это естественный процесс, ситуация на нем постоянно меняется. Появление любых тенденций рынка должны чутко улавливать менеджеры по продажам.

Компаниям же необходимо постоянно искать и использовать новые параллельные возможности. Имея разные варианты, относительно легко, при необходимости, сместить акценты.

3. *Развитие адаптивности компании.*

Гибкость деятельности компании позволяет оперативно реагировать на изменения ситуации на рынке.

Последовательное самосовершенствование фирмы, использование различных вариантов бизнеса, постоянное снижение издержек должны стать нормой в работе. Такая деятельность позволит, при необходимости, быстро адаптироваться к изменению ситуации.

4. *Быстрые кадровые перестановки.*

Прежде всего, это касается менеджеров. Существует даже такой термин – "динамика управленческой команды".

Кроме менеджеров, важно вовремя пригласить тех специалистов, которые на данный момент или в ближайшем будущем окажутся наиболее востребованы.

Создать эффективную конкурентную стратегию помогает специальный анализ. Рассмотрим пять основных *факторов стратегического конкурентного анализа.*

1. *Экономическая и политическая ситуация* в стране. В свою очередь, она может включать следующие элементы:

- степень государственного вмешательства в экономику и бизнес;
- уровень инфляции;
- экологическую обстановку – составляющее законодательство и общественные движения;
- обеспеченность сырьем и энергией, гарантии их бесперебойной поставки, стабильность цен, наличие новых или редких материалов.

2. *Состояние и динамика национального рынка.* Этот фактор анализа может состоять из следующих элементов:

- величина (емкость) рынка, объемы и разнообразие товаров и услуг;
- динамика возможных продаж;
- покупательская способность населения;

- угрозы замены традиционных товаров новыми.

3. *Конкурентные возможности и преимущества.* Это третий фактор анализа, который включает такие элементы:

- положение компании на рынке, ее доля в своем сегменте;
- производственный потенциал компании, уровень технологий и рентабельности, качество оборудования, возможности расширения производства, как технические, так и финансовые;
- научно-исследовательский потенциал, объемы и характер инновационных разработок, наличие собственных "ноу-хау" и т.д.

4. *Возможности привлечения заказчиков.* Этот фактор можно представить следующими элементами:

- привлекательность компании для потенциальных потребителей, ценовая политика, сравнительное качество продукции, возможные объемы поставок, уровень сервиса;
- положительные качества предприятия, общее состояние дел, стабильность положения, объемы оборотов;
- репутация компании и имидж ее топ-менеджеров.

5. *Товарная политика.* Она складывается из двух элементов:

- распределение товаров по рынкам, насыщенность сферы торговли и подобной продукцией, новизна товаров;
- ассортиментный ряд товаров, наличие их разнообразия, темпы роста ассортиментных групп в производстве компании и на рынке.

Итак, если МНК сумела создать действенную конкурентную стратегию на национальном рынке, она может реально рассчитывать на успех.

9.6. Маркетинговые стратегии МНК

В условиях затоваривания рынка и пресыщения потребителей продать любую, даже хорошую продукцию, непросто. Усилия по решению возникающих в связи с продажей задач привели к возникновению и развитию науки и профессии – маркетинг и маркетолог соответственно.

Маркетинг – искусство продаж.

История современного маркетинга составляет немногим более 50 лет. Возникла эта профессия после Второй мировой войны. По мере роста производства и заполнения рынка товарами появилась конкуренция производителей и продавцов.

Соперничество товаропроизводителей и продавцов вызвало потребность в расхваливании своих товаров перед покупателями. Появилась реклама как форма деловой деятельности и специалисты, которые профессионально ею занимались. Так постепенно сформировалась профессия *маркетолог*. Следом возникла и соответствующая наука как теоретическая база профессии.

Не следует понимать, что современный маркетинг занимается исключительно продажами. Для успешной реализации произведенной продукции следует охватывать достаточно широкий круг проблем – от производства до послепродажного сервиса.

Профессия и наука маркетинга в современном деловом мире решает вполне конкретные задачи. Рассмотрим *задачи маркетинга*:

1. Изучение рынка и поиск новых рынков;
2. Изучение спроса потребителей, его коррекция и создание новых спросов;
3. Влияние на производство, изменение его в соответствии со спросом;

4. Прямая и косвенная реклама товара, создание "бренда" – узнаваемой торговой марки;
5. Формирование репутации фирмы и имиджа ее топ-менеджеров.

Маркетинговую стратегию в МНК создает и реализует обычно головная компания. Можно выделить две **функции маркетинговой стратегии**.

1. *Сбор и анализ информации.*

Информация по данному вопросу собирается не любая, а лишь та, которая имеет прямое или косвенное отношение к проблеме продаж.

Сбор информации осуществляется от национальных дочерних фирм, местных клиентов и партнеров, независимых организаций и даже от конкурентов.

Собирают информацию специалисты головной компании с помощью сотрудников дочерних фирм, независимых экспертов, средств массовой информации. Для обеспечения высокого качества информации осуществляется перекрестная проверка сведений.

Анализ (обобщение и интерпретация) информации преследует цель сделать ее основой для принятия маркетинговых решений. Они должны ответить только на вопросы: Что, где и как продавать? Еще более важные вопросы: Что и в каких объемах выпускать?

Анализ маркетинговой информации позволяет оценить состояние и перспективы национального рынка, его динамику, тенденции интересов и запросов потребителей, научные исследования и новинки производителей и другие аспекты.

2. *Выработка рекомендаций по маркетинговой стратегии.*

Головная компания вырабатывает общую стратегию маркетинга. Национальные дочерние фирмы разрабатывают местные модели реализации центральной стратегии.

Маркетологом головной компании внимательно изучают опыт лучших национальных моделей маркетинга. Если этот опыт или его часть может быть использован в других странах, головная компания занимается его обобщением и распространением. То же относится и к передовому опыту партнеров и конкурентов.

Так, в 1960-е годы директор по маркетингу американской компании *Scott Paper*, производящей бумажные изделия, *Ричард Браун* обратил внимание на одно проблемное обстоятельство. Выпускаемые их фирмой гигиенические салфетки в Европе воспринимались как медицинское изделие. Они продавались в аптеках, и объемы реализации были более чем скромными.

По примеру США, *Браун* перевел изделие в разряд бытовых, переместив продажу гигиенических салфеток в супермаркеты. Это решение имело ошеломляющий успех! Объемы продаж сразу подскочили в несколько раз.

Маркетинговая стратегия МНК отражает и базируется на определенной **политике** корпорации. Видов политики, которые имеют прямое отношение к маркетинговой стратегии, может быть несколько: продуктовая, ценовая, сбытовая, рекламная, сервисная и иные.

Продуктовая политика.

Продуктовая (товарная) политика определяет производственный или закупочный (для торговых фирм) процесс. Она устанавливает виды, ассортимент, объемы и характер выпускаемой или реализуемой продукции.

Продуктовая политика содержит ряд **элементов**: стандартизацию, совершенствование, качество и безопасность.

Стандартизация товара – это задание таких характеристик, которые соответствуют мировым образцам подобной продукции. Это регулируется международным стандартом. Как правило, современный стандарт ориентируется на лучшие образцы.

Для того, чтобы поставить заслон проникновению на мировой рынок некачественной продукции, в 1980-х годах была создана Международная организация по стандартизации + (ИСО). Современные производители используют сертификацию систем качества и стандарты ИСО 9000.

Совершенствование товаров – процесс постоянный. Каким бы по потребительским свойствам не был хорошим продукт, над ним надо постоянно работать. Самоуспокоение может привести к тому, что конкуренты добьются значительного превосходства.

Работы по совершенствованию могут осуществляться как в головной компании, так и в дочерних фирмах. Возможны многонациональные разработки – совместно с партнерами по альянсу. Часто возникает спрос на какие-то особенности в традиционной продукции для потребителей определенной страны.

Качество товаров определяет уровень покупательского спроса, обеспечивает конкурентоспособность, формирует имидж производителя и продавца.

Общепризнанным "гуру" (учителем) качества во второй половине XX века стал американский ученый *Эдвард Деминг*. В 1950-е годы он оказал большое влияние на решение проблемы качества в Японии, за что был награжден императором орденом Священного Сокровища, и буквально стал национальным героем Японии. В 1980-х годах *Деминг* много сделал для повышения качества продукции в США.

Основной его вклад в теорию получил название *Цикл Деминга*. Он заключается в системном подходе, состоящем из четырех последовательных акций: план, осуществление, проверка, действие.

Безопасность товаров рассматривается, прежде всего, в двух аспектах:

- экологическая безопасность, то есть их использование и последующая утилизация не наносят ущерба окружающей среде
- санитарно-гигиеническая безопасность. Она связана с возможными вредными токсичных или иных вредных для здоровья веществ из искусственных материалов и красок.

Так, в 2006-2007 годах Россия обвиняла Китай в том, что ряд их фирм поставляет на российский рынок детские игрушки, вредные для здоровья. Это было связано с тем, что при производстве игрушек использовались пластмассы и краски, которые при определенных температурных режимах могли выделять вещества, небезопасные для здоровья детей.

Ценовая политика МНК.

Установление и динамика цен на продукцию и услуги зависят от целей МНК в данной стране. Ценовая политика, как общая, так и в конкретной стране и ситуации, может иметь несколько *вариантов ценообразования*. Основные из них четыре: стандартное, национальное, стратегическое и по "кривой эффективности".

Стандартное ценообразование строится на основании затрат либо с ориентацией на конкурентов.

В первом случае ко всем видам затрат добавляются налоги и планируемая прибыль. Так устанавливается цена товара.

Во втором случае сравнивается качество своего товара с конкурентами. Цена устанавливается адекватно качеству: если оно выше, чем у конкурентов, можно установить и более высокую цену. И наоборот, если компания проигрывает в качестве своего товара, то и цена его должна быть ниже.

Национальное ценообразование используется для рынка конкретной страны. Оно учитывает условия местного рынка: емкость рынка, насыщенность его подобной продукцией, уровнем конкуренции, покупательской способностью и величиной интересующего сегмента рынка и др.

В конкретной стране возможно установление более низких цен. Это возможно в следующих ситуациях:

- в данной стране ниже затраты по доставке, хранению и продаже товара;
- получаемая прибыль ниже, но она может быть сразу выгодно вложена в данной стране на закупку дешевого сырья или иных ресурсов.

Стратегическое ценообразование зависит от целей МНК на местном рынке. Цели могут быть следующими: завоевание национального рынка на долгосрочную перспективу либо быстрый рост объемов продаж.

При долгосрочных целях компания стремится закрепиться на местном рынке надолго. Она может найти на установление более низких цен для внедрения на рынок постепенного повышения известности товаров у потребителей, продвижения своей торговой марки, вплоть до создания бренда.

При краткосрочных целях компания стремится быстро продать определенный объем товаров.

Ценообразование по кривой эффективности строится в соответствии с определенной динамикой продаж. Она включает два этапа.

На первом этапе компания устанавливает заниженную цену, создавая себе тем самым конкурентное преимущество.

На втором этапе быстро наращиваются объемы продаж. Высокая прибыль достигается за счет больших объемов, при сохранении невысокой цены на товар.

Сбытовая политика МНК.

Сбытовая политика определяет каналы продвижения товара на местный рынок. *Виды продвижения* могут быть: самостоятельный, дистрибьютерный и вариативный.

Самостоятельный сбыт означает, что МНК выстраивает в данной стране собственные каналы продвижения товаров и торговую сеть.

Дистрибьютерный сбыт производится через специализированные торговые фирмы (дистрибьюторы), действующие на местном рынке.

Вариативный сбыт опирается на продажу через национальные дочерние фирмы, в том числе с использованием чужих дистрибьюторов.

Часто бывает весьма непросто определить, какая сбытовая политика в данной стране является более выгодной.

Так, американская компания по производству бытовых приборов некоторое время продавала свои товары в ряде стран Азии через дистрибьюторов. Затем руководство компании решило исключить многочисленных посредников, и торговать самостоятельно. Местные дистрибьюторы увидели в этом конкурентную угрозу. Они стали по любому поводу выдвигать американцам судебные иски. В результате, вместо повышения прибыли, у компании произошел рост издержек и потеря репутации.

Рекламная политика МНК.

Осуществление рекламы в чужой стране обычно происходит на основании своеобразного консенсуса между практикой МНК и национальными традициями. Обычно рекламная политика складывается из трех *элементов*: продвижения торговой марки, комбинирования логотипов головной и дочерних фирм, определения содержания рекламы.

Продвижение торговой марки МНК используется в едином стиле в разных странах. Тем самым преследуется цель, чтобы товар и реклама фирмы были узнаваемы, независимо от страны. Торговая марка заявляется как международная.

Комбинирование логотипов головной компании и национальных дочерних фирм производится так, чтобы все было узнаваемо. Основную информационно-зрительную нагрузку несет логотип головной компании.

Содержание рекламы МНК, как правило, строится на правдивости сведений и открытости информации. Отступление от этого правила не допускается, иначе можно серьезно подорвать репутацию МНК.

Сервисная политика МНК.

Чтобы успешно продавать свой товар на зарубежном рынке, корпорация должна позаботиться о сервисном обслуживании проданного ею товара. *Вариантов* сервиса может быть три: собственный, договорной и комбинированный.

Собственный сервис – это создание своей сети гарантийного и эксплуатационного обслуживания.

Договорной сервис – это заключение соглашений на обслуживание товаров корпорации силами специализированных фирм, действующих в данной стране.

Комбинированный сервис – это использование и собственного, и договорного обслуживания проданных товаров.

Таким образом, современный маркетинг решает свои специфические задачи. Маркетинговая стратегия базируется на особенностях политики МНК в ряде видов деятельности.

Выводы по главе 9.

1. Современная теория стратегического менеджмента исследует проблемы предвидения, прогнозирования, системно-синтезного мышления и систем стратегических решений.

2. Стратегическое планирование имеет свою специфическую структуру, содержание и алгоритм реализации.

3. Формирование общих стратегий МНК отмечается большой вариативностью моделей. Они зависят от политики корпорации, ее структуры и целей на рынке данной страны.

4. Конкурентная стратегия МНК строится с учетом адаптации к динамике национального рынка и реальных возможностей создания и удержания конкурентного преимущества корпорации.

Контрольные вопросы

1. Что такое предвидение?
2. Что означает понятие "прогнозирование"?
3. В чем заключается принцип неопределенности Гейзенберга?
4. Что такое теория вероятности?
5. Изложите содержание стратегического планирования.
6. Что означает понятие "стратегическая политика"?
7. Назовите основные модели стратегий МНК.
8. Назовите основные теории международной конкуренции.
9. От чего зависит создание конкурентной стратегии МНК?
10. Изложите содержание маркетинговой стратегии МНК.

Литература

1. Аванесов А.Н. Правила рынка: иностранные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия. – М., 1994.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ стратегии и практика. – М., 1996.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., 1985.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М., 1997.
5. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. – М., 1990.
6. Дафт Р. Менеджмент. – СПб., 2002.
7. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М., 1982.
8. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. – М., 1994.
9. Международный менеджмент / Под ред. С.Э.Пивоварова и др. – СПб., 2002.

10. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М.и др. – М., 2001.
11. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М., 1993.
12. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб., 2004.
13. Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг: Теория и методология. – М., 1999.
14. Томсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М., 1998.

Глава 10 Технологическая политика международных компаний

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ГУМАНИТАРИЗАЦИИ

РЕФЕРАТ

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ**

МОЖДЖЕР Виктор Викентьевич

Минск 2009

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. Основы технологической политики**
- 2. Международный рынок технологий**
- 3. Планирование международных НИР**
- 4. Менеджмент международных НИР**

1. Основы технологической политики

Весь современный бизнес строится на производстве и реализации товаров и услуг. Производство связано с переработкой сырья и материалов и превращение их в новое качество – продукт. Способ переработки сырья называется технологией.

Современная экономика отличается высокой динамикой технологий. Непрерывно развиваясь, технологии меняют мировой рынок, формируя новые потребности и видоизменяя связанные технологические цепочки. Скорость изменений заставляет искать новые подходы и в методах международного менеджмента.

На современном рынке недостаточно ориентироваться на существующий спрос и его эволюционное развитие. Важно успевать замечать только еще зарождающиеся новые потребности. Даже самые мощные в финансовом и производственном отношении компании, опоздав хотя бы на год, рискуют превратиться из лидеров в аутсайдеры.

Поэтому неудивительно, что рынок технологий и интеллектуальной собственности играет все более возрастающую роль в развитии национального и международного бизнесов. Компании должны уметь принимать меры по части своей деятельности в сфере своевременного обновления технологий.

Технологическая политика – это совокупность принципов и действий, на основании которых разрабатываются и внедряются новые продукты и способы их производства.

Цель технологической политики – создание конкурентного преимущества путем нарушения равновесия рынка новыми технологиями и товарами.

Задачи технологической политики:

1. Мониторинг научно-технологических достижений в стране и мире.
2. Научно-инновационная деятельность:

- финансирование собственных научно-технологических разработок;
- покупка чужих разработок;
- промышленная разведка в своей отрасли.

3. Повышение квалификации персонала.

Особенности современного технологического развития:

1. Технологическая революция в мире. Постоянно происходит бурный рост и обновление технологий.

2. Новые технологии стали основным способом развития компаний.

На I съезде ученых Республики Беларусь (ноябрь 2007г.) отмечалось, что в стране лишь 3% предприятий обладают современными технологиями на мировом уровне. Из введенных в течение 2006 года в строй новых производств, соответствовали мировому технологическому уровню лишь 12%.

3. Интернационализация технологической политики, то есть изучение и сбор технологических новинок осуществляется ныне в мировом масштабе.

Преимущества интернационализации технологической политики:

1. Доступ к дефицитным ресурсам, расположенным за рубежом.
2. Сближение производителя и потребителя.
3. Снижение издержек и рисков научно-исследовательских работ (НИР).

По оценкам экспертов, лишь около 5% от всех финансируемых в современном мире НИР оказываются экономически эффективными. Однако полученная от них прибыль с лихвой покрывает все остальные расходы.

4. Доступ к мировому рынку новых технологий и научных идей.

5. Обход отдельных национальных законодательств, ограничивающих определенные сферы НИР.

Так, в 2005-2006 годах в сферу споров о моральной допустимости использования в медицине стволовых клеток попали научные исследования о выращивании и манипулировании с человеческими зародышами. Под давлением, прежде всего церковных организаций, многие страны законодательно ввели запреты на подобную деятельность. В то же время, в

некоторых странах подобных запретов нет. Здесь и проводятся соответствующие исследования.

Различные МНК по-разному выстраивают свою технологическую деятельность. Рассмотрим четыре основные *типа технологической политики*: глобального центра, полицентризма, распределенную и интегрированную политики.

Технологическая политика глобального центра.

Эта политика отличается тем, что все новые технологии разрабатываются в головной компании. Национальные дочерние фирмы получают готовые разработки для внедрения.

Технологическая политика глобального центра позволяет:

- экономить научные силы и ресурсы;
- обеспечивать должный контроль и конфиденциальность исследований;
- сокращать сроки разработок.

Технологическая политика полицентризма.

Такая политика направлена на поддержание научно-технологических инициатив во всех фирмах корпорации. Если какая-то из национальных дочерних фирм сделала определенный научный задел, она получает поддержку центра. Из головной компании к ней поступает помощь в виде необходимых ресурсов, в том числе ученых-специалистов.

Распределенная технологическая политика.

Эта политика заключается в соответствующем поведении головной компании. В ней группа специалистов-технологов внимательно изучает все передовое, что появилось у национальных дочерних фирм, их партнеров и конкурентов. Любые эффективные технологические новинки обобщаются, а затем через головную компанию внедряются во все фирмы корпорации во всех странах.

Интегрированная технологическая политика.

Данная политика направлена на концентрацию основных научных возможностей и ресурсов как головной компании, так и дочерних фирм и

своих партнеров на наиболее перспективных и многообещающих технологических направлениях. Совместные научно-исследовательские работы получают финансирование и иную необходимую ресурсную поддержку, если инициативной группе удалось убедить топ-менеджеров корпорации в том, что "игра стоит свеч".

Так, первые попытки американской корпорации *Procter & Gamble* предложить европейскому рынку свое жидкое моющее средство *Wisk* оказались неудачными. В Европе данный сегмент рынка был насыщен моющими порошками, так как здесь не было ограничений на энзимы, хлор и фосфаты, существующие в США.

Создав международную группу исследователей, *Procter & Gamble* сумела разработать конкурентоспособные порошкам жидкие моющие средства. Для Европы им стал *Ariel*, а для Японии – *Cheer*. Последнее оказалось эффективным для стирки в холодной воде, что распространено в Японии.

Менеджмент по формированию и реализации технологической политики должен быть направлен на создание гибких организационных систем. Последние должны открывать возможность различным технологиям доказывать свое преимущество в условиях конкуренции.

Менеджмент призван способствовать обеспечению эффективности всех типов инновационных процессов. Кроме того, руководство корпорации должно создавать условия для внедрения новых технологий параллельно всеми способами. Предпочтение одного пути внедрения технологических изменений не должно вести к вытеснению других. Здесь легко допустить дорогостоящую ошибку.

2. Международный рынок технологий

В развитии современной мировой и национальных экономик технологии издают все возрастающую роль. Это заставляет по-новому оценить роль крупных корпораций.

Еще почти полвека назад Ф. Шумахер ставил под сомнение эффективность крупных компаний. Сегодня даже такие ресурсы как капитал и информация, вполне доступны мелким и средним фирмам.

Однако у крупных корпораций все же есть некоторые преимущества. Главные из них: возможности организовать и профинансировать дорогостоящие НИР, диверсифицировать производство, экономить на вспомогательных направлениях.

В то же время, крупные корпорации часто недостаточно гибки и динамичны, чтобы своевременно разрабатывать новые идеи в сфере новейших технологий. Механизм крупных компаний, ориентированных на массовое производство – далеко не лучшая форма для быстрого освоения технических новшеств. Объективный процесс концентрации производства и капитала является серьезным препятствием на пути научно-технического прогресса.

Структуры крупных компаний обычно не приспособлены к поиску новаций. А часто они не могут внедрить в производство даже готовую разработку. Укрупнение компаний провоцирует усиление бюрократизации, замедление процесса принятия решений. Чем крупнее компания, тем чаще ей присуща утрата качеств "технологического пионера".

Так, ряд аналитиков отмечает неповоротливость и консерватизм крупной американской компании *General Electric*. Она умудрилась "не заметить" начало компьютерной революции.

Роль малых инновационных фирм, и даже индивидуальных ученых и предпринимателей, в современной технологической революции остается весьма высокой. Особенно это актуально на стадии зарождения идеи, ее

концептуализации. Малые фирмы, являясь более мобильными и гибкими формами организации бизнеса, часто выполняют роль генератора новых идей.

Следует отметить, что МНК обладают преимуществами крупных компаний, но лишены их недостатков. Они имеют реальные возможности сконцентрировать крупные силы и капиталы на важных научно-технологических направлениях. С другой стороны, МНК могут состоять из десятков относительно небольших фирм, каждая из которых сохраняет мобильность и гибкость.

На основании проведенного анализа можно определить участников рынка технологий. Следует выделить четырех основных участников.

1. Крупные компании и МНК.

Они могут сконцентрировать ресурсы, содержать научные лаборатории и центры со сложным оборудованием, проводить дорогостоящие научно-технологические исследования.

2. Малые предприятия и дочерние фирмы МНК.

Они могут быть эффективны там, где нужна гибкость и мобильность, где нужны "мозги", а не большие капиталовложения.

3. Специализированные научные институты и центры.

Они могут выполнять целевые научно-технологические разработки по заявкам компаний.

Так, в Республике Беларусь значительная часть научной мысли собрана в институтах Национальной академии наук. В западных странах научные центры создаются и работают при университетах.

4. Венчурные предприятия.

Это специализированные фирмы по внедрению новых научных разработок с целью доведения их до уровня массового производства.

Особый интерес на современном рынке технологий представляет его четвертый участок – венчурные предприятия. Очень редко новая научно-технологическая разработка после лаборатории сразу готова к внедрению в

производство, и тем более массовое. Чаще всего, новой технологии необходима промышленная доработка и доводка. Для этого и создаются венчурные фирмы, благодаря которым создан особый венчурный бизнес.

Можно выделить две особенности венчурного бизнеса.

1. Большой риск.

Он связан с тем, что далеко не все научно-технологические разработки удается внедрить в производство. Нередко бывает так, что доработка новой технологии отняла немало сил и средств, но довести ее до серийного производства так и не удалось. То есть затраченные ресурсы приходится списывать в убытки.

2. Большая прибыль.

Это касается тех разработок, которые удалось довести до массового производства. Новая технология может содержать столь большое преимущество, что окупит целый ряд других неудач.

Примером венчурных предприятий в Республике Беларусь являются технопарки. Так, в БНТУ успешно работает технопарк *Метолит*. Он занимается внедрением в производство научно-технологических разработок ученых университета.

На современном рынке технологий межнациональные корпорации играют важную роль. Практика деятельности МНК как участника рынка технологий охватывает четыре основных направления:

- внутренние НИР, то есть организация научно-технологических исследований внутри корпорации имеющимися силами;
- специализированные бизнес-единицы, то есть создание в структуре корпорации самостоятельных научно-исследовательских или венчурных фирм;
- совместные НИР с другими корпорациями, то есть объединение ресурсов с партнерами для создания новых технологий;
- покупка, продажа или передача готовых технологических разработок.

Сотрудничество в использовании зарубежных технологий, в том числе их передача либо продажа, называется технологическим трансфертом.

Объектами трансферта могут выступать:

1. Собственно технологии, то есть документальное описание и право использования;
2. Материализованные технологии, то есть производственное оборудование с новой технологией.

Алгоритм технологического трансферта выглядит следующим образом:

1. Определение потребности фирмы в новой технологии;
2. Оценка технологии с точки зрения ее пригодности для фирмы;
3. Планирование трансферта: изыскание финансовых средств, разработка программы внедрения, в том числе обучения персонала;
4. Переговоры и осуществление трансферта;
5. Внедрение приобретенной технологии.

В технологическом трансферте важное значение имеет определение его *цены*. При этом у продавца и у покупателя новой технологии есть свои критерии определения цены трансферта. Каждый из них, как участник занимает на рынке технологий свою позицию.

Позиция продавца технологии.

1. Недоведение технологии до устаревания и потери товарной стоимости.
2. Получение прибыли от продажи.
3. Предотвращение незаконного использования запатентованной технологии.
4. Увеличение экспорт-эффекта, расширение рынка сбыта. Торговля интеллектуальным наукоемким продуктом является самой выгодной на современном рынке.
5. Контроль над покупателем через технические условия поставки и лицензионное соглашение.

Позиция покупателя технологии.

1. Развитие производственного потенциала фирмы.
2. Получение прибыли от выпуска товара по новой технологии.
3. Расширение рынка и экспорта своих товаров.
4. Повышение репутации фирмы за счет выпуска нового качественного товара.

В долгосрочных планах МНК стратегия научно-технического сотрудничества является важной составляющей. В отличие от самостоятельности и замкнутости, стратегия сотрудничества во многих МНК показывает себя более эффективной. Этому способствуют экономический национализм, протекционизм, различия местных и региональных культур и стандартов и другие факторы.

В части стратегии научно-технологического сотрудничества возможны две модели МНК. Первая – это закрытая административная система, действующая через национальные границы. Вторая модель – это участие МНК во многих открытых и меняющихся коалициях, каждая из которых имеет определенные стратегические задачи.

Передача технологий в рамках указанных моделей может осуществляться по-разному. Это может быть разовое приобретение новой разработки, выполненной другой компанией. Но получить новую технологию можно и в рамках научно-технического сотрудничества нескольких фирм.

Стратегии сотрудничества в области НИР выступают как одно из направлений конкурентной политики МНК. Сотрудничество пришло на смену традиционным стратегиям диверсификации, поглощений, прямых иностранных инвестиций.

Новые предпочтения МНК имеют вполне конкретные мотивы научно-технологического сотрудничества. Рассмотрим четыре основных из них.

1. Сокращение жизненного цикла товаров и технологических процессов. Время от начала разработки новой технологии до ее морального устаревания существенно сократилось. На смену новым технологиям приходят еще более

новые. Это требует постоянного внимания к НИР, привлечения больших научных сил. Сотрудничество позволяет снизить это бремя путем распределения участия между несколькими партнерами.

2. Рост стоимости НИР. Для создания новых технологий используется все более сложное и дорогое оборудование. Финансовые затраты часто становятся "неподъемными" для одной компании. Сотрудничество позволяет применить метод распределения и в части расходов на НИР.

3. Расширение доступа к информации. Открытость национальных экономик, участие в стратегических альянсах приводит к тому, что компании в научной гонке подталкивают друг друга. Каждая боится отстать, пропустить появление новой технологии. Это стимулирует научно-технологическое сотрудничество.

4. Распределение риска от неудачных НИР. Ранее было отмечено, что лишь около 5% финансовых вложений в НИР приносят прямую экономическую выгоду. Остальное – это неэффективные затраты. Их только нельзя переложить на отдельные компании, а производить методом распределения между многими участниками.

Рассмотрев мотивы, перейдем к формам научно-технологического сотрудничества. Основные из них следующие: совместные исследования, обмен достижениями, кадровая взаимопомощь.

Совместные исследования в области разработки новых технологий проводятся на основании объединения ресурсов нескольких компаний. Полученный результат, также как и неудача, распределяются между всеми участниками.

Обмен достижениями в области новых технологий или модернизации действующих происходит, как правило, внутри корпораций или альянсов. Иногда такое сотрудничество реализуется и между компаниями-партнерами.

Кадровая взаимопомощь в области создания и внедрения новых технологий заключается во временном прикомандировании ученых или специалистов из одной фирмы в другую.

Таким образом, международный рынок технологий путем трансферта или научного сотрудничества компаний обеспечивает доступ к новым технологическим разработкам практически всем участникам данного рынка.

3. Планирование международных НИР

Правильное планирование НИР во многом определяет стратегический успех корпорации. Стратегия планирования складывается из четырех элементов.

1. Размещение научно-исследовательских подразделений. Корпорация следует определить страну и фирму, на базе которой будут сосредоточены основные научные силы.

2. Выбор альтернативы: разрабатывать новую технологию самим, или купить готовую

3. Выбор направления научных исследований. Перспективное направление может принести корпорации серьезные преимущества. И наоборот, ошибка в выборе направления приведет к бесполезным тратам сил и времени.

4. Привлечение ученых – человеческого научного ресурса. В конечном счете именно люди определяют успех или неудачу научного исследования.

Следует отметить, что эффективно планировать научные исследования чрезвычайно тяжело. Слишком многое в науке зависит от субъективных факторов, вдохновения, интуиции.

Так, знаменитый бард (автор и исполнитель песен) XX века Владимир Высоцкий в песне "Посещение Музы" с юмором пишет о творческих муках: "Меня сегодня Муза посетила, немножко посидела, и ушла".

При планировании НИР важно правильно выбрать формы научного сотрудничества. Оно может осуществляться:

- внутри стратегического альянса;
- с потенциальными конкурентами.

Второй вариант, на первый взгляд, кажется странным. Однако он имеет свои выгоды:

- использование потенциала партнера для выхода на зарубежный рынок; наращивание неформализованного объема знаний и умений;
- оптимизация процесса НИР за счет координации деятельности поставщиков и потребителей.

Современные научно-технологические исследования, как правило, весьма дороги. Их финансирование может осуществляться двумя разными способами:

- проектно-независимый способ. Финансы распределяются между научными подразделениями. Задания на исследования планируются не столько с оглядкой на объем финансирования, сколько на научно-человеческий потенциал;
- проектно-зависимый способ. Деньги выделяются под конкретные научные проекты.

При планировании научно-технологических исследований используются различные модели размещения НИР. Наиболее известных из них три: модель технологической кривой, модель Герпотта, модель Пирсона и др. Рассмотрим эти модели.

Модель технологической кривой.

Данная модель исходит из того, что каждая технология имеет свой естественный предел. Причем по мере приближения к пределу для улучшения характеристик производимого товара необходимы все большие удельные инвестиции. Это отражается в конфигурации кривой на графике эффективность-затраты НИР (рисунок 1).

Из графика видно, что в зоне I первоначальные затраты практически не влияют на эффективность. Это происходит до накопления какого-то объема затрат, после чего начинается стремительный рост эффективности.

В зоне II эффективность увеличивается пропорционально затратам.

Зона III показывает, что любая технология имеет предел. После него уже никакие затраты не добавляют эффективности.

Сами технологии тоже могут относиться к трем различным видам:

- поддерживающие, которые позволяют не снижать уровня производимых товаров;
- развивающие, которые вносят усовершенствования в действующие технологические процессы;
- альтернативные, то есть принципиально новые способы производства.

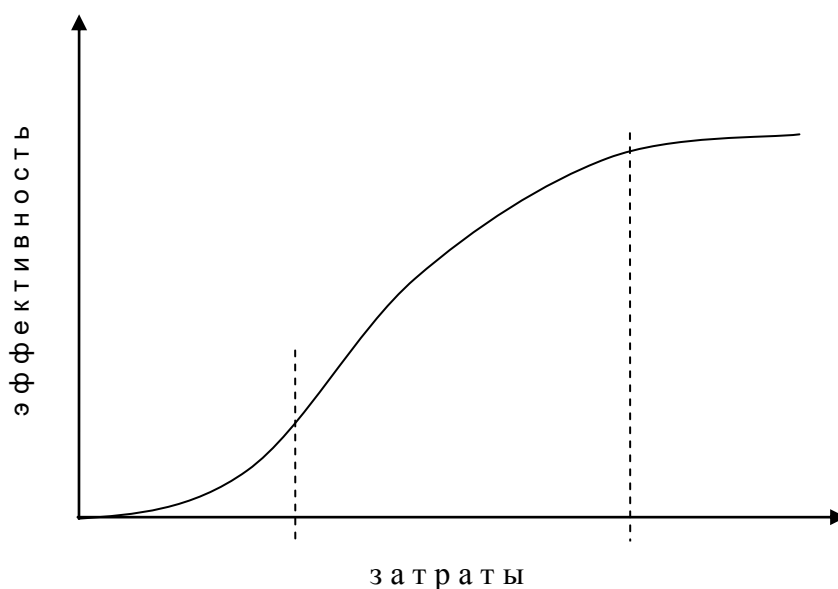


Рисунок 1 - График «эффективность-затраты»

Модель Герпотта.

Эта модель предполагает выбор места размещения НИР по двум критериям: привлекательности технологии технологической позиции компании.

Привлекательность технологии означает ее потенциальную эффективность и перспективность. Чем выше привлекательность технологии, тем большую заинтересованность в ней проявляют компании-производители.

Технологическая позиция компании связана с тем, каким способом производства отдается предпочтение. Те технологии, которые вовсе

"выпадают" из производственных цепочек компании, обычно не привлекают ее внимания.

Технологическая позиция, кроме того, означает, какую политику в части научных исследований проводит компания. Специалисты выделяют две позиции: сильную и гибкую.

Сильная позиция означает агрессивную политику на рынке и опору на собственные силы, в том числе в научно-технологических исследованиях.

Гибкая позиция означает кооперирование и сотрудничество в размещении научно-технологических исследований.

Модель Пирсона и др.

В разработке данной модели участвовали, кроме Пирсона, Брокхоф и Бемер. В ней использован ромб Портера.

Модель строится на основании *ромба факторов*: человеческого, спроса, инфраструктуры и конкуренции (рисунок 2).

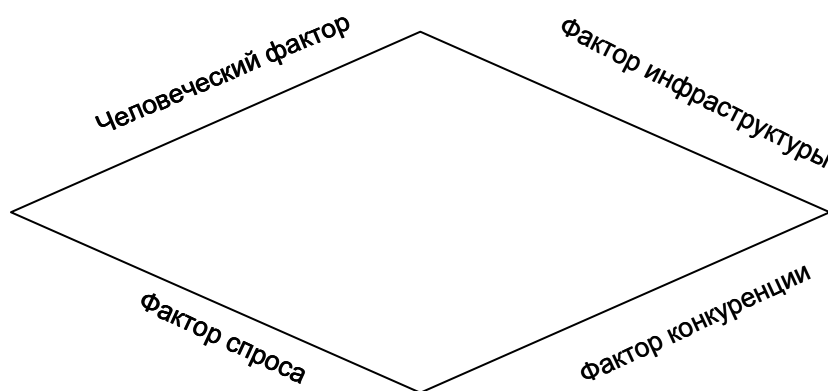


Рисунок 2 - Ромб факторов

Выбор места географического размещения НИР происходит по консенсусу факторов. Сами факторы имеют следующий смысл:

– человеческий фактор – наличие ученых-специалистов в данной области исследований. Ученые – это особые люди, обладающие научным даром и

уникальными знаниями. Именно от наличия таких людей во многом зависит выбор места размещения и планирование тематики НИР;

- фактор спроса – острота потребностей потенциальных покупателей в товаре, который может быть произведен с помощью новой технологии. Высокий спрос стимулирует планирование и приведение соответствующих НИР;

- фактор инфраструктуры – это уровень поддерживающих отраслей;

- фактор конкуренции – это наличие других производителей на данном сегменте рынка, объемы и качество их товаров. Высокая конкуренция также "подталкивает" к планированию и осуществлению НИР по созданию новых технологий.

Таким образом, планирование международных НИР в части их тематики и географического места проведения зависит от вполне определенных факторов, связанных с имеющимися возможностями и степенью заинтересованности корпорации в данных исследованиях

5. Менеджмент международных НИР

Организация и управление международным НИР осуществляются по-разному. Чаще всего используются различные управленческо-организационные структуры. Рассмотрим четыре основных из них.

Такие комитеты создаются из менеджеров головной компании и национальных дочерних фирм. Характерной их способностью является то, что они не меняют существующей иерархии, а действуют вне ее. Комитеты обычно жестко ориентированы на управление конкретными исследованиями, поэтому они создаются на заранее оговоренный срок.

Перед комитетами ставятся следующие задачи:

- координация и контроль хода НИР;
- организация консультаций и экспертиз в рамках тематики НИР.

Международное линейное руководство НИР.

Оно представляет собой линейные управленческие связи внутри корпорации в вопросах НИР. Действуют эти связи на международном уровне и зависят от тематики исследований. Научные силы, занятые в одной теме, подчинены руководителю НИР.

Международное линейное руководство НИР фактически имеет двойное подчинение. С одной стороны, оно подотчетно головной компании в лице научного центра или лаборатории. С другой стороны – руководству национальной дочерней фирмы, на базе которой проводятся исследования.

МНК с сильной научно-технической направленностью создают линии функционального подчинения между центральными и местными научными подразделениями. Это обеспечивает единую научно-исследовательскую политику и повышает оперативную управляемость исследованиями.

Создание формальных каналов управления сопровождается возникновением неформальных связей местных руководителей НИР с общим руководством головной компании и МНК в целом. Причем личные контакты в организации и управлении НИР порой оказываются важнее формальных. В этих условиях возрастает роль личной научной компетенции руководителей МНК.

Международный штаб НИР.

Он представляет собой власть экспертов. В штаб НИР собираются наиболее компетентные специалисты. Штаб не имеет распорядительных функций, но его влияние как экспертно-оценочного и координационного очень велико.

Если штаб существует параллельно с линейным руководством НИР, это может создать конфликт между данными органами формального и неформального управления НИР. Поэтому лучше не допускать подобного дублирования.

Недостатком штабов НИР является и то, что в них в качестве экспертов приходится отвлекать ученых, которые сами являются участниками НИР. Поэтому в данных вопросах уместна ротация кадров: временная работа в штабе с последующим возвращением к исследованиям.

Властные полномочия центральных органов НИР усиливает создание единой системы научной отчетности в МНК. Это также снижает издержки на согласование интересов центра и дочерних фирм, позволяет добиваться сводных эффектов в исследованиях. Интегрирующим элементом исследований является информационная прозрачность деятельности местных подразделений НИР.

Международная дирекция НИР.

Это команда менеджеров, в задачи которой входит организационное руководство НИР. Обычно такая форма управления выбирается для международных проектов, имеющих комплексный характер, причем ограниченный по времени.

Как правило, в функции дирекции НИР не входит научно-экспертное управление. Дирекция решает организационные задачи. Научный же руководитель проекта выдвигается из среды ведущих ученых, а не менеджеров.

Однако возможна и такая схема управления, когда дирекцию проекта возглавляет его научный руководитель.

Проблемы международного управления НИР существенно усложняются, если исследования требуют вовлечения больших материальных и интеллектуальных ресурсов. От грамотного управления во многом зависит конечный успех исследований.

Управление собственно процессом НИР может осуществляться централизованно, децентрализованно и интегрировано.

Централизованное управление процессом НИР выполняется научно-исследовательским центром (НИЦ) или центральной научно-исследовательской лабораторией (ЦНИЛ). Обычно НИЦ располагается в головной компании. Ему подчинены научно-исследовательские лаборатории (НИЛ) национальных дочерних фирм.

Децентрализованное управление процессом НИР заключается в том, что национальные НИЛ действуют автономно. В научном плане они

самостоятельны, а в административно-организационном – подчинены топ-менеджерам своей дочерней фирмы.

Интегрированное управление процессом НИР может включать как централизацию, так и автономию. Это зависит от следующих составляющих:

- потенциальных возможностей НИЛ;
- достигнутых НИЛ результатов;
- перспективности конкретных НИР.

На управление НИР существенное влияние оказывают национальные производственные факторы. Наиболее важными из них являются следующие:

- продолжительность процессов согласования планов НИР;
- скорость внедрения результатов НИР;
- отношение персонала фирмы к науке и инновациям;
- командный дух персонала и корпоративная культура компании.

В части управления НИР идеальной является такая ситуация, когда научный руководитель проекта является не только серьезным ученым, но и грамотным менеджером.

Выводы:

1. Технологическая политика МНК должна быть направлена на постоянные инновации, научные исследования по созданию все более совершенных технологий.

2. Международный рынок технологий посредством научного сотрудничества или трансферта предоставляет компаниям доступ к новым технологиям и разработкам.

3. Планирование международных НИР зависит от возможностей компании и степени ее заинтересованности в обновлениях.

4. Управление международными НИР осуществляется через различные структуры. От грамотного управления во многом зависит конечный успех исследований.

Литература:

1. Аванесов А.Н. Правила рынка: иностранные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия. – М., 1994.
2. Артемьев И.Е. Рынки технологии в мировом хозяйстве. М., 1992.
3. Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие. 2-е изд. – Мн., 2008.
4. Медведев А.Г. Международная передача технологии. – СПб., 1992.
5. Потехин И.П. Международное научно-техническое сотрудничество: виды, формы реализации. – Ижевск, 1994.

Глава 11 Международный финансовый менеджмент

11.1. Основы международного финансового менеджмента

11.2. Менеджмент валютных операций

11.3. Финансовый менеджмент МНК

11.4. Менеджмент валютных рисков

Ключевые понятия

Хеджирование

Репатриация

Реинвестиция

Форвард

Фьючерс

Своп

Опцион

Маржа

Дисконт

Овердрафт

Валютный курс

Валютный риск

Налоговый кредит

Вычет налогов

Валютная интервенция

Офсетная сделка

Валютный бартер

Арбитраж-механизм

Револьверный кредит

Валютная оговорка

11.1. Основы международного финансового менеджмента

Международная деловая активность во многом зависит от финансового сопровождения. Кроме рассмотренных выше, в главах 2 и 3, экономических, культурных, юридических и политических условий, международный бизнес действует в определенной валютно-финансовой среде. Поиск финансовых ресурсов и распоряжение ими занимают значительную часть в деятельности международного менеджмента.

Международный финансовый менеджмент – это система финансово-экономических решений в условиях интернационализации хозяйственной деятельности.

Международный финансовый менеджмент решает свои специфические *задачи*. К основным из них можно отнести следующие:

- поиск *источников* финансирования;
- установление *направлений* финансовых потоков;
- определение способов нейтрализации финансовых *рисков*.

Современная валютно-финансовая среда характеризуется высокой динамичностью и непредсказуемостью. Это создает значительную неопределенность в деятельности международного финансового менеджмента.

Причин неопределенности в осуществлении международного финансового менеджмента может быть несколько. Рассмотрим четыре основных из них.

Причина 1. Многообразие валют.

На современном рынке финансов имеют хождение почти двести наименований валют. Они находятся по отношению друг к другу в динамичной зависимости. Колебания обменных курсов валют происходят ежедневно.

Валюта любой страны присутствует как в национальных границах, так и за рубежом. *Международная валюта* – это национальная валюта, переведенная в иностранные банки для зарубежных операций, исключая страну элемента (хозяина) данной валюты.

Например, доллары США во французском банке на смету испанской компании, предназначенные для ее зарубежных сделок, будут международной валютой.

Причина 2. Валютные риски.

Валютными рисками называют вероятность потерь из-за колебаний обменного курса. Такие риски можно предвидеть и предпринимать усилия по их снижению.

Меры по устранению или уменьшению нестабильности будущих финансовых поступлений называются *хеджированием*.

Причина 3. Политико-государственные риски.

Указанные риски связаны с политической нестабильностью в стране или регионе. Если существует угроза свержения действующей власти, то это может сильно изменить валютно-финансовую среду.

Кроме того, позиция государства может существенно отличаться в ряде элементов, прямо или косвенно влияющих на валютно-финансовые условия страны. Наиболее важными элементами являются: налогообложение, репатриация и реинвестиция доходов.

Система *налогообложения* по отношению к иностранным предприятиям (ИП) прямо влияет на валютно-финансовую среду в данной стране. Если ИП действуют в рамках, равных с местными предприятиями, это создает возможности для поиска конкурентных преимуществ. Если же ИП, как инвесторы, получают налоговые льготы, это может привлечь в страну зарубежные капиталы.

Репатриация доходов – это ограничение перечислений со стороны национальных дочерних фирм в адрес головной компании части полученных в данной стране доходов. Конечно, государство не отбирает у фирм часть из их доходов, оно лишь ограничивает отток капиталов из страны.

Реинвестиция доходов – это обязательные вложения со стороны национальных дочерних фирм части своих доходов в инвестиции внутри страны. С одной стороны, это способствует росту национальной экономики. С другой стороны, это препятствует оттоку валюты из страны.

В Республике Беларусь в середине 1990-х годов существовало четыре обменных курса на валюту ведущих западных стран. Белорусские предприятия-экспортеры, получая прибыль в валюте, обязаны были львиную долю ее продавать государству по самому невыгодному для них курсу. Зато другие предприятия могли получить серьезное преимущество путем покупки валюты по выгодному для них курсу. Это создавало изначально разные "правила игры" для хозяйствующих субъектов на международном рынке.

Причина 4. Разница экономических и юридических систем.

Эффект контракта может существенно зависеть от страны его заключения, так как экономические и правовые условия могут быть разными. Это имеет значение и для деловой активности в целом. Так с целью привлечения инвестиций государство может установить ряд налоговых льгот.

Виды налоговых льгот.

1. *Освобождение от налогов* по иностранным инвестициям с учетом того, что налог на эти деньги уплачен в своей стране.

2. *Налоговый кредит*. Он может быть установлен в чужом государстве в объеме уплаченных в своей стране налогов.

3. *Вычет налогов*. Это учет уплаченных в своей стране налогов в расходы фирмы за рубежом, что существенно уменьшает налоговую базу.

В ходе финансового обеспечения международного бизнеса сложилась соответствующая валютная система, которая ныне приобрела статус мировой.

Мировая валютная система (МВС) – это комплекс валютных отношений между странами, который сложился исторически и закреплён международными договорами.

Ныне действующая мировая валютная система организационно оформлена в 1976г. на Ямайке (поэтому ее называют Ямайской МВС). Она полицентрична, то есть не предусматривает ведущей мировой валюты. Система основана на плавающих валютных курсах. Ямайская МВС упразднила роль золота как валютного эквивалента или международных денег.

Современные государства осуществляют на национальном рынке разную **валютную политику**. Это связано с целями, которые при этом преследуются. Среди разновидностей валютной политики можно выделить твердую фиксацию валютного курса и валютную интервенцию.

Твердая фиксация валютного курса – это способ защиты развивающейся экономики и слабого национального рынка валют. Связано это с тем, что валютная саморегуляция в стране пока недостаточно сильна. Таким образом, политика фиксации курса используется развивающимися странами.

Валютная интервенция – это покупка или продажа Центробанком (Нацбанком) иностранной валюты за национальную на внутреннем рынке. Это делается для поддержания стабильности спроса и предложения на национальном рынке валют. Если намечается дефицит какой-либо валюты, Центробанк "выбрасывает" на продажу необходимое ее количество. И наоборот, при появлении излишков наличности, Центробанк их скупает. Так поддерживается стабильность национального рынка валют.

Инвестиции валюты одной страны в экономику другой могут осуществляться не только частными инвесторами, но и целыми государствами. Кроме того, существуют международные банки и фонды, которые могут осуществить крупные целевые инвестиции и кредиты.

Например, специализированный Международный банк реконструкции и развития (МБРР) предоставляет дешевые кредиты государствам на структурную перестройку и демонополизацию национальных экономик.

Итак, международный финансовый менеджмент призван использовать мировой валютно-финансовый рынок для развития международного бизнеса и национальных экономик.

11.2. Менеджмент валютных операций

Любой хозяйствующий субъект-участник внешнеэкономической деятельности, имеет свою валютную позицию.

Валютная позиция – это соотношение требований и обязательств хозяйствующего субъекта в определенной валюте.

Различают два вида валютных позиций: закрытую и открытую.

Закрытая валютная позиция означает совпадение требований и обязательств в данной валюте. Баланс приводит к тому, что отток или приобретение валюты в ближайшее время не планируется.

Открытая валютная позиция считается при несовпадении требований и обязательств в данной валюте. В свою очередь, открытая позиция может быть длинной или короткой. Первая предполагает, что обязательства компании в валюте меньше, чем требования в ней. То есть, компания стремится и дальше приобретать данную валюту.

Короткая открытая валютная позиция возникает, когда компания имеет в валюте на конкретную дату больше обязательств, чем требований. Иными словами, она в ближайшее время будет вынуждена расстаться с данной валютой.

Компании с открытой валютной позицией вынуждены использовать либо приобретать валюту. При этом они подвергаются **валютному риску**. Перед проведением валютных операций следует оценить размеры открытости позиции (объемы валюты на использование или покупку), степень риска и адекватные способы его уменьшения.

Для минимизации валютного риска обычно используются **срочные контракты**. Они могут обращаться на международных валютных биржах или продаваться-покупаться в международных банках. К таким специфическим инструментам уменьшения валютного риска относятся: банковские контракты – форварды и свопы; биржевые контракты – фьючерсы и опционы. Рассмотрим их.

Форвардный валютный контракт.

Это обязательство между банком и клиентом на покупку или продажу в конкретный день в будущем определенной суммы иностранной валюты по фиксированному курсу. Иными словами, валюта, сумма, курс и день устанавливаются в момент заключения сделки. После этого ни банк, ни клиент не вправе менять курс, сумму валюты или день платежа.

Форвардные (будущие) контракты часто носят нестандартный характер, то есть они заключаются "под клиента".

Фьючерсный валютный контракт.

Это биржевое соглашение на поставку валюты на срок свыше трех дней со дня заключения сделки, но по цене дня сделки.

Фьючерсный (будущий) контракт похож на форвардный. Он в день заключения фиксирует курс и сумму будущей сделки. Однако имеются и существенные отличия.

Во-первых, фьючерс является биржевой сделкой, а форвард – банковской. Фьючерсы привязываются к определенным датам (например, числам месяца или дням недели), а форварды определяют срок и объем сделки по взаимной договоренности.

Во-вторых, фьючерсы совершаются с ограниченным кругом валют: доллар США, евро, фунт стерлингов, японская иена. Форварды оперируют широким кругом валют.

Почти все фьючерсные операции заканчиваются заключением офсетной (обратной) сделкой. При этом реальной поставки валюты не осуществляется. Участники контракта получают лишь разницу между первоначальной ценой и сложившейся в день обратной сделки. Форварды же почти все заканчиваются реальной поставкой валюты по контракту.

В-третьих, фьючерсные контракты более стандартизированы, и потому более дешевы. Форвардные контракты индивидуализированы, поэтому они обычно дороже.

Фьючерсы доступны как для крупных, так и для мелких инвесторов. Форварды же оперируют крупными суммами.

Опционный валютный контракт.

Это соглашение между продавцом и покупателем на право купли-продажи валюты в будущем по фиксированной цене.

У держателя опциона есть выбор: реализовать его или отказаться от его исполнения. Опцион является не обязательством, а правом. В этом принципиальное отличие опционов от форвардов и фьючерсов.

В опционной сделке принимают участие: продавец опциона (надписатель опциона) и его покупатель (держатель опциона). Покупатель приобретает право (но не обязательство) купить или продать определенную сумму валюты в будущем по цене, фиксированной при заключении сделки. Продавец принимает обязательство (а не право) продать или купить сумму по оговоренной цене.

Опцион переводит риск по возможному изменению валютного курса к продавцу. Поэтому последнему за это полагается премия, которую выплачивает покупатель. Размер премии устанавливается в зависимости от объема, ценности и сроков опциона, подвижностью курса данной валюты и процентных ставок.

Различают несколько *видов* опционов:

Опцион продавца (put-опцион). Он дает право владельцу на продажу определенного объема валюты в будущем, но заранее фиксированной цене;

Опцион покупателя (call-опцион). Он дает право владельцу на покупку валюты на тех же условиях;

Европейский опцион. Он может быть исполнен только в день истечения действия контракта. В противном случае право купли-продажи теряется;

Американский опцион. Он дает право купли-продажи валюты в любое время до истечения действия контракта.

Цель покупателя опциона – защититься от валютного риска, цель продавца – получить прибыль (премию) от колебания курсов.

Своп-контракт.

Это операция *валютного бартера*, то есть купли-продажи двух валют с последующей контр-сделкой.

Своп (swap) – операции совершаются на межбанковском рынке и представляют собой комбинацию из спот - и форвардных сделок.

Фактически своп-контракт представляет собой две отдельные сделки по одновременному валютному обмену. Сделки при этом имеют противоположную направленность и различные даты расчетов. Наличная сделка осуществляется по оговоренному курсу (своп). Курс же контр-сделки корректируется с учетом премии или дисконта.

При своп-сделке клиент экономит на *марже* – разнице между курсами продавца и покупателя валют по наличной сделке. Для банка выгода заключается в том, что он временно обеспечивается валютой без риска из-за изменения курса.

При проведении международных валютных операций ключевой проблемой является установление соотношения валют, то есть валютного курса. Условия паритетов валютного рынка описывают **теории соотношения валют**.

Теории базируются на *законе единой цены*. Согласно ему, цены финансовых активов с одинаковым риском, скорректированные на валютный пересчет, с учетом операционных затрат, выравниваются на всех мировых рынках. Механизмом выравнивания является международный арбитраж.

Валютный арбитраж – операция покупки актива на дешевом рынке и продажа его на более дорогом.

Рассмотрим пять теорий соотношения валют, которые наиболее часто используются в менеджменте валютных операций.

Теория паритета покупательной способности валюты.

Согласно данной теории, валюты соотносятся по количеству и качеству товара, который можно купить на национальных рынках данных валют.

Паритет покупательной способности валюты может быть абсолютным и относительным. Абсолютный паритет рассматривает уровень цены на момент рассмотрения. Относительный паритет учитывает динамику цены.

Более высокий рост цен на внутреннем рынке по сравнению с международным, приводит к обесцениванию национальной валюты, так как ее покупательная способность падает.

Теория паритета процентных ставок.

По этой теории соотношение валют определяется форвардным (будущим) курсом и уровнем процентных ставок по депозитам в стране.

Высокие процентные ставки в условиях равновесия должны покрываться форвардным дисконтом по валюте. Низкие процентные ставки должны компенсироваться премией.

Эффект Фишера.

Эта теория указывает, что валюты с более высоким темпом инфляции должны иметь более высокую процентную ставку. И наоборот, устойчивые к инфляции валюты должны иметь низкую ставку в процентах.

Международный эффект Фишера.

По данной теории валюты с более высоким темпом инфляции должны иметь более низкий курс (*слабая валюта*).

Из-за высокой инфляции слабую валюту выгоднее инвестировать за рубежом, чем в национальную экономику.

Таким образом, в простом Эффекте Фишера оперируют процентными ставками, а в Международном эффекте Фишера – валютными курсами.

Теория несмещенного форвардного курса.

Согласно этой теории котированный рынком будущий валютный курс есть показатель ее устойчивости.

Банковский прогноз форвардного курса или биржевой прогноз фьючерсного курса наиболее полно оценивают силу и устойчивость валюты. На базе данных прогнозов и формируется затем спот-курс реальных сделок.

Подводя итог сказанному, следует отметить, что основной проблемой международных валютных операций является правильное прогнозирование динамики валютных курсов и недопущение потерь на этом.

11.3. Финансовый менеджмент МНК

В межнациональных корпорациях часто возникают проблемы между целями МНК и финансовыми возможностями их реализации. В их условиях необходимо решать специфические *задачи* международного финансового менеджмента. Можно выделить пять основных задач.

1. *Финансовый мониторинг*. Он включает анализ динамики финансовых потоков, изучение потенциальных финансовых инвестиций.

2. Создание системы принятия *финансовых решений*. На основании мониторинга топ-менеджеры МНК корректируют финансовые потоки, осуществляют поиск инвесторов и кредиторов под новые бизнес-проекты.

3. *Планирование использования* финансовых ресурсов как кратковременных, так и долгосрочных. Для этого оцениваются имеющиеся бизнес-проекты с точки зрения их выгодности по потенциальной прибыли, а также срокам возврата финансовых вложений.

4. Оценка возможных *финансовых рисков* и принятие по их снижению. Допустимые риски соотносятся с ожидаемой прибылью в случае успеха.

5. *Контроль* за исполнением финансовых решений и движением денежных средств. Сюда входит и сфера бухгалтерского учета и аудита.

Главной задачей международного финансового менеджмента является оценка краткосрочных и долгосрочных финансовых активов и обязательств МНК во временном и пространственном использовании на международном рынке.

Важнейшую роль в финансовом менеджменте МНК играет поиск *источников финансирования*. Возможны внутренние и внешние источники финансирования. Рассмотрим их.

Внутренние источники финансирования.

Ими могут быть:

- кредиты и займы из доходов головной компании или дочерних фирм;
- взаимокредиты и займы между дочерними фирмами.

Внешние источники финансирования.

В их числе для МНК возможны:

- правительственные кредиты, займы и государственные заказы;
- кредиты и займы других компаний альянса;
- выпуск ценных бумаг МНК;
- выпуск и продажа акций МНК и ее фирм и другие.

Банковское финансирование.

Для МНК возможны следующие формы банковского финансирования:

– кредитная линия – выделение банком определенной суммы в течение установленного срока на расходы под конкретный проект;

револьверный кредит – пролонгирование кредитной линии на новый срок ("многозарядный" кредит);

– срочный заем – краткосрочный целевой кредит, который обычно выделяется на срок до 90 дней;

овердрафт – допущение банком дебетового остатка на счете клиента.

Так, для постоянного и серьезного клиента банк может профинансировать сделку даже в том случае, если на счете клиента денег недостаточно. В этом случае банк выделяет недостающую сумму из своих средств. данная сумма затем сразу же возвращается банку по мере поступления денег на счет клиента. Это и есть овердрафт.

Финансовые инвестиции.

Под конкретные бизнес-проекты МНК привлекают финансовые инвестиции. Инвестор получает при этом свою долю в будущей прибыли от данного проекта.

Важной составной частью финансового менеджмента МНК является управление оборотными средствами.

Управление оборотным капиталом МНК – это использование оборотных активов и текущих пассивов (обязательств).

Оборотные фонды – это разница между текущими активами и пассивами.

Существуют различные **виды управления оборотным капиталом**. Рассмотрим четыре основных из них.

1. Управление денежной наличностью.

В круг этого вида финансового менеджмента входит:

- создание *модели* движения наличных денежных средств в компании;
- составление *кэш-бюджета*, то есть плана использования наличных денежных средств;
- ведение *кассового бюджета*, то есть учет фактического движения наличных денег.

2. Управление дебиторской задолженностью.

Деятельность менеджеров МНК по отношению к должникам может быть представлена пятью основными вариантами, по нарастающей:

- установление *продольных сумм* долгов. После их превышения следует работать только с предоплатой;
- *психологическое воздействие* на должников: звонки-напоминания, направление письменных сообщений о долге и пене и др.;
- *бартерный расчет*, то есть принятие суммы задолженности какой-либо продукцией при отсутствии денег;
- оплата своих налогов путем взыскания с должника сумм *через налоговые органы*;
- исковые заявления в *хозяйственный суд*.

Во второй половине 1990-х годов взаимные неплатежи были буквально бичом белорусской экономики. Хозяйственные суды были завалены исками. Но даже после судебного решения взыскание нередко осуществлялось годами. Часто фирма просто прекращала свою деятельность раньше, чем судебные исполнители успевали взыскать долги.

3. Управление материально-техническими запасами.

Создание и использование материально-технических запасов зависит от двух факторов. С одной стороны, запасы должны быть достаточно большими, чтобы в случае перебоев в снабжении не произошло остановки производства. С другой стороны, складские запасы обездвиживают оборотные средства компании. И если они велики, это отрицательно сказывается на финансовом положении МНК.

Поиском оптимального объема в сырье, материалах, комплектующих и запасных частях занимается *логистика*.

4. Оценка альтернатив финансовых вложений.

Решения о том, куда направить финансовые ресурсы, принимаются на основании следующих *критериев*:

- ожидаемая рентабельность вложений;
- продолжительность оборота и срок возврата средств;
- степень риска.

Итак, целью финансового менеджмента МНК является такое управление валютными ресурсами, чтобы они приносили максимальную отдачу.

11.4. Менеджмент валютных рисков

В работе с финансовыми операциями неизбежны валютные риски, причем на международном рынке они обычно значительно выше, чем на национальном. Связано это

с тем, что на международном рынке финансов действует большее количество факторов, чем на рынке отдельной страны.

Валютный риск – это вероятность потерь или недополучения прибыли в результате неблагоприятного изменения валютного курса.

Виды валютных рисков представлены на рисунке № 11.1.

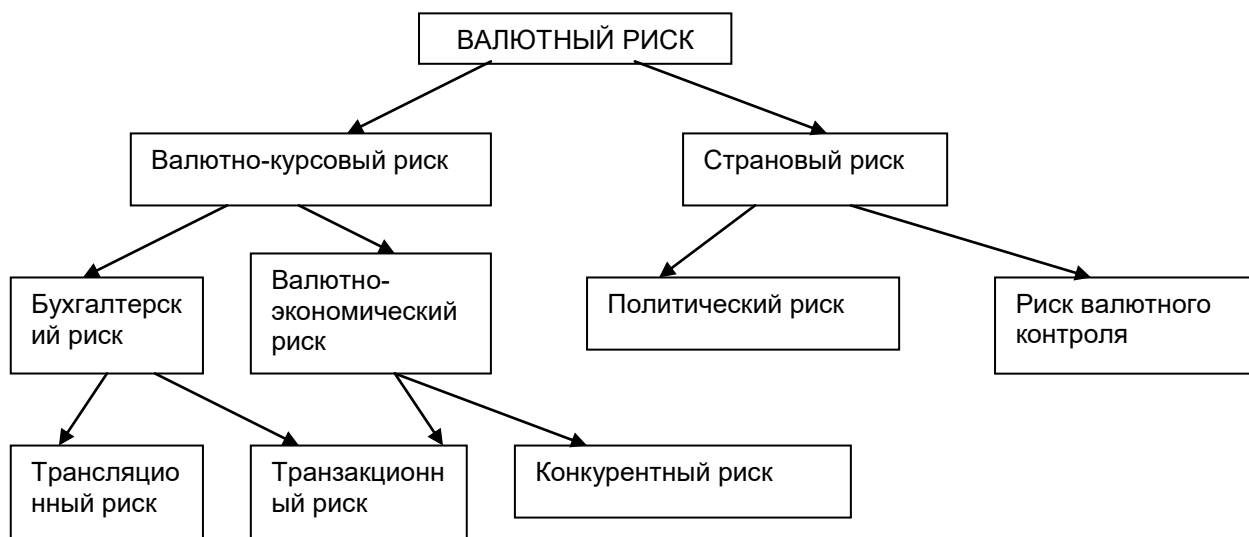


Рисунок № 11.1. Виды валютных рисков

Рассмотрим представленные на рисунке № 11.1. виды валютных рисков.

Валютно-курсовый риск связан с динамикой международного курса валюты, с которой работает компания. Он делится на два вида: бухгалтерский и валютно-экономический.

Бухгалтерский риск – это отчетный (бумажный) риск. Он возникает в силу того, что изменения валютного курса могут негативно отразиться на нетто-стоимости компании при переводе финансовой отчетности по внешнеэкономическим операциям из иностранной валюты в отечественную. В свою очередь, бухгалтерский риск делится на трансляционный и транзакционный.

Трансляционный риск – это возможное условное снижение результатов сделок при трансляции их отчетности из одной валюты в другую.

Валютно-экономический риск – это возможные потери от расчетов по сделкам в иностранной валюте. Он делится, в свою очередь, на транзакционный (опять же) и конкурентный.

Транзакционный риск – это возможные убытки по контрактам с отсроченным платежом (транзакции) из-за изменения валютного курса.

Конкурентный риск – это возможные потери от общих доходов из-за падения конкурентоспособности товаров в связи с изменением валютного курса.

Страновой риск связан с возможной неблагоприятной динамикой ситуации в конкретной стране. Он делится на политический риск и риск валютного контроля.

Политический риск – это возможные потери из-за политической нестабильности в стране или смены экономических подходов.

Риск валютного контроля – это возможные потери из-за запретов или ограничений валютных переводов от национальных дочерних фирм в адрес головной компании.

Одной из важнейших задач международного финансового менеджмента является управление валютными рисками. В практике используется два основных **метода управления валютными рисками**: отчетные и контрактные.

Отчетные методы управления валютными рисками – это разные способы ведения бухгалтерского учета и финансовой отчетности. Эти способы зависят от страны и от того, кому предназначается отчет: акционерам, инвесторам, налоговым органам и др.

Если МНК имеет дочерние компании в разных странах, то полученные результаты их деятельности могут быть несопоставимы. Поэтому в данном случае целесообразно использовать Международные стандарты учета (МСУ).

МСУ разрабатываются Комитетом по международным бухгалтерским стандартам, созданным в 1963г. рядом международных экономических организаций с участием ООН. МСУ – это комплекс документов, определяющих общий подход к составлению финансовой отчетности. МСУ предлагает несколько вариантов учета отдельных средств или операций предприятий.

Контрактные методы управления валютными рисками – это способы минимизации рисков при заключении валютных контрактов. Для этого выбирается цена контракта в той валюте, которая наименее подвержена колебаниям курса.

Кроме того, в текст контракта можно включать дополнительные пункты, предусматривающие защиту контрагентов от изменения валютного курса. Такие дополнительные пункты в контрактах носят названия *валютные оговорки*. В таблице № 11.2. дана классификация валютных оговорок.

Таблица № 11.2. Классификация валютных оговорок.

КРИТЕРИЙ	ВИД ОГОВОРК
1. По направлению действия	Односторонние
	Двухсторонние
2. По способу действия	Прямые
	Косвенные
3. По количеству используемых валют	Одновалютные
	Мультивалютные (со стандартной или нестандартной корзиной валют)

Обычно включенные в контракт валютные оговорки предусматривают защиту интересов как экспортера, а так и импортера. Следовательно, такие оговорки являются двухсторонними. Значительно реже, но встречаются и варианты односторонней оговорки. Это значит, что на защите своих интересов от неожиданного изменения курса настоял лишь один из участников контракта.

Прямая валютная оговорка возникает, когда валюта платежа и валюта цены в контракте совпадают. Тогда в контракт возможно введение новой валюты – валюты оговорки. Косвенная валютная оговорка применяется при несовпадении валют цены и платежа. Изменение суммы контракта может быть произведено при пересчете из валюты цены в валюту платежа.

Мультивалютный, в отличие от одновалютной, называют оговорку, которая предусматривает корректировку суммы платежа к нескольким валютам цены (валютной корзине).

Эффективным способом защиты от рисков являются *специальные валютные контракты*: форвардные, фьючерские, своп и опционы. Они подробно рассмотрены выше, в разделе 11.1. данной главы.

Менеджмент валютных операций выработал специальные *стратегии минимизации валютных рисков*. Рассмотрим пять основных из них.

1. *Стратегия опережений и запаздываний.*

Это предусмотрение в условиях сделки свободы выбора даты платежа в течение определенного времени. Такое право позволяет произвести оплату в дни, выгодные по части валютного курса.

2. *Стратегия разделения риска.*

В данном случае используется соглашение о разделении возможных потерь из-за изменения валютного курса между покупателем и продавцом. Пропорции разделения потерь устанавливаются по договоренности.

3. *Рейнвейсинговый центр.*

Это создание специализированной фирмы в составе МНК, которая централизованно занимается всеми валютными рисками корпорации. Такая фирма (центр) владеет более качественной и подробной информацией и имеет широкий спектр мер по уменьшению риска.

4. *Хеджирование.*

Это комплекс мер по устранению или минимизации нестабильности будущих финансовых поступлений (см. раздел 11.1.).

5. *Страхование валютных рисков.*

В данной стратегии используется страхование сделок, по которым предусмотрены платежи в валюте. Страхование производится от неожиданного изменения валютного курса. Страхование может быть внешним (в страховой фирме) и внутренним (в рамках МНК).

Таким образом, менеджмент валютных рисков заключается в их оценке, а затем в выборе и реализации мер по их устранению или минимизации.

Выводы по главе 11.

1. Международный финансовый менеджмент осуществляется с целью использования мирового рынка валют для развития международного бизнеса и национальных экономик.

2. Основной проблемой международных валютных операций является правильная оценка динамики валютных курсов и профилактика непредвиденных потерь.

3. Целью финансового менеджмента МНК является такое управление валютными ресурсами, которое позволяет получать от них наибольшую прибыль.

4. Задачей менеджмента валютных рисков является недопущение или минимизация потерь от возможных колебаний валютных курсов.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные задачи международного финансового менеджмента.
2. Каковы причины неопределенности в осуществлении международных финансовых операций.
3. Что такое хеджирование
4. Что означает репатриация доходов?
5. Что такое реинвестиция доходов?
6. Назовите виды налоговых льгот.
7. Что такое Ямайская МВС?
8. Какой бывает валютная интервенция?
9. Что такое валютная позиция?

10. Назовите виды срочных валютных контрактов с целью защиты от валютных рисков.
11. Назовите основные теории соотношения валют.
12. Каковыми могут быть источники финансирования МНК?
13. Назовите виды управления оборотным капиталом МНК.
14. Назовите и охарактеризуйте виды валютных рисков.
15. Какими бывают валютные оговорки?

Литература

1. Александров А.Л. Предприятия с иностранными инвестициями. – М., 1997.
2. Бирюков Л.В. Предприятия с иностранным капиталом. Представительства и филиалы фирм. – М., 1997.
3. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. – СПб., 1997. В 2-х т.
4. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами. – М., 1996.
5. Внешнеэкономическая деятельность предприятий. В 2-х ч. / Под ред. Е.Г. Ищенко. - Новосибирск, 1992.
6. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Под ред. Л.Е. Стровского. – М., 1999.
7. Гарнер Д. Привлечение капитала. – М., 1995.
8. Гитман Дж., Джонк М. Основы инвестиции. – М., 1996.
9. Горбунов А.С. Оффшорный бизнес и управление компаниями за рубежом. – М., 1997.
10. Международный менеджмент. / Под ред. С.Э.Пивоварова и др. – СПб., 2002.
11. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М. и др. – М., 2001.
12. Основы международных валютно-финансовых и кредитных операций: Учебник/ Научн. ред. В.В.Круглов. – М., 1998.
13. Перар Ж. Управление международными денежными потоками. – М., 1998.
14. Хэррис Дж. Международные финансы. – М., 1996.
15. Финансовый анализ деятельности фирмы. – М., 1995.

Глава 12 Кадровая политика МНК

12.1. Корпоративная культура МНК

12.2. Подбор и работа с персоналом

12.3. Международный менеджер

12.4. Развитие международного менеджера

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Корпоративный дух
Типы культур
Барьеры коммуникаций
Иерархическая дистанция
Социальный пакет
Требования к менеджеру
Дипломатические навыки
Эмоциональная стабильность
Имидж менеджера
Природный стиль
Мускулинизм
Феминизм
Этноцентризм
Полицентризм
Экспатрианты
Эффективность
Креативность
Адаптивность
Саморазвитие
Самомаркетинг

12.1. Корпоративная культура МНК

Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами занимают важное место в международном бизнесе и менеджменте. Выше, в главе 7 подробно показано, как за последние десятилетия изменилась внутренняя среда организаций. Главными ценностями компаний стали человеческие ресурсы, корпоративная культура, психологический климат. Именно эти факторы отличают современные успешные корпорации от аутсайдеров.

Кадровая политика – это совокупность принципов и традиций в работе с персоналом.

Корпоративная культура – это система коллективных и личных ценностей и норм, принятых в организации и спланирующих ее.

Психологический климат – это характер и атмосфера взаимоотношений в коллективе. Психологический климат является частью корпоративной культуры.

Можно говорить о классических и современных типах корпоративной культуры. разные страны имеют свои культурно-деловые различия. Поэтому кадровая политика МНК в своей культурной части должна учитывать местонахождение фирмы и национальный состав персонала.

Понятие *корпоративный дух* возникло на заре зарождения менеджмента, то есть почти сто лет назад.

А. Файоль в 1916 году опубликовал книгу "Общее и промышленное администрирование". Одним из 14-ти принципов эффективного управления *Файоль* выдвинул *корпоративный дух* – создание и поддержание гармоничных отношений в организации.

Рассмотрим *классические типы корпоративных культур*. Основных из них три: техническая, бюрократическая и рыночная.

Техническая корпоративная культура основана на использовании научной организации труда и передовой для своего времени техники. Такая культура была характерна для первой половины XX века. Она долго держалась в традиционных отраслях промышленности.

Бюрократическая корпоративная культура основана на признании высокого статуса правил, инструкций, регламентов. Она характерна для развивающихся стран, а также для стабильных и защищающихся от внешнего влияния национальных рынков.

Рыночная корпоративная культура – это господство высокой производительности труда и экономической эффективности. Такая культура характерна для высококонкурентных рынков и новых отраслей. Данная культура стала бурно развиваться после Второй мировой войны.

Современных корпоративных культур можно выделить две: технологическую и качества профессиональной жизни.

Технологическая корпоративная культура возникла в период бурного развития технологий. Появление высоких - и нанотехнологий изменило не только производственные процессы, но и профессиональные отношения в организациях. Существенно возросла роль личности – высокого специалиста в своем деле. Сегодня технологическая корпоративная культура характерна для мировых технологических лидеров.

Корпоративная культура качества профессиональной жизни особое внимание уделяет самореализации людей в рамках профессии, их личной удовлетворенности и психологическому конфликту. Лучшие современные корпорации считают главной ценностью своих сотрудников. МНК признают право на интересную профессиональную жизнь как неотъемлемое для каждого человека.

Сделать интересной профессиональную жизнь свою и подчиненных является главными задачами современных менеджеров. В этом принципиальное отличие взгляда на роль менеджмента в современной жизни.

Многие исследователи международного менеджмента обращаются к **культурно-деловым различиям стран**. Так, голландский теоретик менеджмента *Геерт Хофштед* выделяет четыре различия.

Различие 1. Длина иерархической лестницы.

Хофштед выделяет понятие "иерархической дистанции", то есть характер доверительности в отношениях начальника с подчиненным. Это зависит от того, как национальная культура поощряет проявление властных полномочий руководителей.

Так, иерархическая дистанция (ИД) имеет большую длину в Испании, Аргентине, на Ближнем Востоке. Короткой ИД отличаются Швеция, Канада, Австралия.

В культурах, где ИД высоки, неравенство принимается как должное. От руководителей ожидают проявления власти. В культурах с низким ИД отношения между сотрудниками на разных уровнях иерархии более тесные.

Различие 2. Избегание неопределенности (ИН).

Это различие (ИН) указывает на отношение людей к неустойчивым ситуациям. Представители одних культур всячески стремятся избежать неопределенности, другие же чувствуют себя в них вполне комфортно.

Так, ИН высокий в Чехии, Турции, Японии. Низким ИН отличаются Гонконг, Тайвань, Южная Корея.

Различие 3. Индивидуализм либо коллективизм (ИК).

Это стремление представителей культуры проявлять заботу о себе и своей семье, либо чувствовать свою принадлежность к профессиональной команде и работе в коллективе. Одни закрываются в кругу семьи, другие же социально активны.

Так, высокий индивидуализм характерен для Англии, США, Канады. Коллективизм же высок в Японии, Сингапуре, на Филиппинах.

Различие 4. Мускулинизм либо феминизм (МФ).

Данная характеристика определяет степень доминирования "мужской" либо "женской" культуры. Первая ориентируется на достижение успеха – профессионального и жизненного. Главное воспоминание здесь сосредоточено на деньгах, материальном положении, социальных амбициях.

"Женские" культуры отличаются эмоциональностью, вниманием к деталям, способностью воспринимать малое и слабое. Большое значение при этом придается качеству жизни, окружающей среде, гибкости к половым ролям в профессиональной деятельности.

Доминирование *мускулинизма* характерно для стран Ближнего Востока, ЮАР, Италии. Женская культура (Феминизм) преобладает в Голландии, Норвегии, Швеции.

Кадровая политика современных МНК состоит из экономической и культурной частей. К **экономической части** кадровой политики относится квалификация, креативность, трудолюбие и патриотизм персонала. Именно деятельность персонала обеспечивает успех МНК.

Культурная часть кадровой политики связана с менталитетом и психологией людей, их жизненными ценностями и традициями. Можно выделить четыре элемента культурной части кадровой политики, которые необходимо учитывать при работе с персоналом.

1. Различия в общей культуре сотрудников.

В составе МНК трудятся люди различных наций, представляющих разные культуры. Очень важно создать атмосферу доброжелательности, терпимости к другим взглядам, ценностям, вере. Адаптация друг к другу представителей разных наций, конструктивное их сотрудничество жизненно необходимы современным МНК.

2. Различия в стилях организации труда и управления.

Отличие уровней технологий разных стран приводят к различиям в организации труда и трудовых отношениях. Создавая дочернюю фирму в другой стране, менеджеры МНК неизбежно столкнутся с кругом организационно-производственных проблем.

Стиль организации труда и управления в развитых странах отличается демократичностью, либерализмом, гибкостью. Для развивающихся государств характерны авторитаризм, чиновничество, исполнительность. В национальных дочерних фирмах МНК часто приходится соединять эти столь разные стили.

Исторической колыбелью демократии была Древняя Греция. В извечном споре о том, что лучше – демократия или монархия, греки склонялись в сторону демократии по следующим соображениям. Хороший демократически избранный правитель равно как и просвещенный монарх есть благо для народа и государства. Плохого правителя можно переизбрать. А вот никчемный монарх – это большое зло для народа. Государство он ввергнет в беды. Свергнуть же его можно только кровопролитием, а то и ценой гражданской войны.

3. Различия в стимулировании и мотивации.

Персонал в развивающихся ("бедных") странах предпочитает материальные способы стимулирования-мотивации. Это связано с желанием повысить уровень жизни личный и своей семьи.

В развитых ("богатых") странах в вопросах стимулирования-мотивации предпочтение отдается творчеству, самостоятельности, интересной работе.

4. Барьеры коммуникаций.

Самый серьезный коммуникационный барьер – это язык. Незнание или плохое знание языка друг друга создает большие проблемы в профессиональном общении.

Однако дело не только в языке. Представители разных культур ориентируются на разные жизненные ценности и понятия. Поэтому нередко, даже зная слова, людям сложно понять друг друга. Эта разница в ценностях, духовности и нравственности народов складывалась исторически.

Так, во II веке до н.э. римский цензор Катон исключил из состава Сената сенатора Манлия. Причиной стало то, что Манлий среди бела дня поцеловал свою жену в присутствии несовершеннолетней дочери.

Однако самым негативным явлением в общении персонала МНК являются проявления национализма, превосходства одной из нации над другой. Менеджерам МНК надо быть предельно внимательными к данным вопросам, иначе отрицательные последствия могут быть разрушительными.

Таким образом, корпоративная культура и культурно-деловые особенности страны играют важную роль в кадровой политике МНК. Для конкретной дочерней фирмы кадровая политика представляет собой консенсус между корпоративной культурой МНК и национальными традициями страны.

12.2. Подбор и работа с персоналом в МНК

В международных корпорациях отбор персонала осуществляется на основании принятых подходов и деления сотрудников на категории. Можно выделить четыре *пожхода к подбору персонала*.

Подход 1. Этноцентризм.

На ключевые посты в фирмах МНК, в том числе за рубежом, назначаются представители страны головной организации. Эти кадры имеют высокую квалификацию, знание целей и задач корпорации.

Подход 2. Полицентризм.

Предпочтение при назначении кадров отдается представителям страны нахождения фирмы. При этом исходят из того, что местные кадры лучше знают национальный рынок и окружающую бизнес-среду.

Подход 3. Региоцентризм.

На ключевые посты назначаются известные и влиятельные в регионе люди. Этот способ подбора персонала оказывается очень эффективным для регионов, где особо важны отношения с местной государственной и бизнес-элитой.

Подход 4. Геоцентризм.

При назначении на ключевые должности топ-менеджмент МНК руководствуется квалификацией кандидатов, независимо от их национальности.

В МНК различают четыре категории и два вида работников.

Категории работников:

- топ-менеджеры;
- ведущие специалисты;
- "аварийные работники": кризисные руководители и менеджеры программы;
- оперативные работники, включая весь остальной персонал.

Виды работников разделяются по отношению к стране пребывания фирмы. Они могут быть:

- местные;
- экспатрианты, то есть командированные или приглашенные из другой страны.

Экспатрианты обычно имеют серьезное преимущество – высокую квалификацию. Однако существуют и **ограничения для экспатриантов**. Они бывают внешние и внутренние.

Внешние ограничения для экспатриантов заключаются в следующем:

- незнание местных условий;
- нецелесообразность использования экспатриантов при долгосрочных целях МНК в данной стране. В стратегическом плане более перспективной является ставка на местные кадры.

Внутренние ограничения для экспатриантов таковы:

- высокая их цена, так как зарплата должна учитывать не только квалификацию, но и согласие уехать, пусть временно, из своей страны. В этой связи часто применяются также доплаты для перевоза и содержания семьи;
- нежелание части сотрудников ехать в чужую страну;
- правовые барьеры, то есть нередко непростой профессионально-юридический статус в чужой стране (вид на жительство, право на работу и др.).

Работа с персоналом в МНК включает формирование международного коллектива, обучение сотрудников и управление ими.

Международный коллектив – это профессиональное сообщество людей из разных стран. Международный коллектив имеет свою специфику в создании и деятельности.

Принципы создания международного коллектива:

- наличие ядра, вокруг которого формируется коллектив;
- комплиментарность, то есть члены коллектива должны профессионально дополнять друг друга;
- пропорциональность, то есть в коллективе должно быть представительство всех стран, в которых действует МНК;

- совместимость членов коллектива с точки зрения психологии и культуры.

Рассмотрим *этапы создания* международного коллектива.

1-я цепь решений:

- определение цели, задач и зоны ответственности коллектива;
- формирование локальной системы оплаты труда и стимулирования.

2-я цепь решений:

- определение структуры коллектива;
- подбор персонала и распределение функций.

Испытание коллектива:

- пробное функционирование и корректировка взаимодействия членов коллектива;
- первичное сплочение коллектива.

Создавая и сплачивая международный коллектив менеджеры приобретают бесценный международный опыт.

Обучение персонала в МНК имеет свою специфику, связанную с их многонациональным составом. Рассмотрим основные *особенности обучения персонала МНК*.

1. Учет культурно-деловых традиций.

При организации учебы кадров следует учитывать образовательные и деловые особенности данной страны. То, что естественно в одной культуре, может оказаться неэффективными, и даже неправильными, в другой.

Например, "деловая игра" как форма обучения может использоваться не везде. В Японии люди не хотят рисковать в принятии учебных решений. Они боятся сделать ошибку и плохо выглядеть перед коллегами. На Ближнем Востоке к "деловой игре" отношение несерьезное. Ее считают ненужной – детской забавой.

2. Оценка учебных успехов.

Во время учебы во многих странах не принято выставлять оценки, проводить экзамены и зачеты. Низкая оценка может стать личной трагедией сотрудника, так как тем самым он "потерял лицо".

3. Взаимодействие: преподаватель-учащийся.

В разных культурах, существует разная дистанция между старшими и младшими. В предыдущем разделе 12.1 рассматривалась иерархическая дистанция между начальником и подчиненным. Это в равной степени относится и к дистанции между преподавателем и учащимся.

4. Институт стажеров.

В разных странах к практическому обучению на стажировке существуют разные подходы. В одних культурах это означает включение в реальную работу по принципу: "Делай как я". В других культурах стажер используется как вспомогательная прислуга, "на побегушках". Собственные методы работы руководителей стажировки также могут сильно отличаться.

Так, менеджера-стажера по работе с клиентами в США будут обучать рассылке деловых писем, работе через Интернет, телефонным звонкам с деловыми предложениями. В Японии же все это – пустая трата времени, а иногда и просто неприличные действия. Здесь необходимы личные встречи с клиентами.

Особую роль в кадровой политике МНК играет *управление персоналом*. Оно складывается из стиля руководства, системы оплаты труда, способов стимулирования и мотивации.

Выбор стиля руководства основывается на сочетании трех факторов:

- *политики МНК* в отношении к персоналу;
- *национальных особенностей* страны пребывания фирмы;

- *индивидуальных особенностей* менеджера.

В комбинации или консенсусе названных факторов и происходит выбор стиля руководства каждым менеджером. Общие подходы (демократия или авторитаризм) определяют лишь самые примерные контуры стиля. Существует еще множество дополнительных аспектов и деталей, связанных с каждым из трех указанных критериев выбора.

Система оплаты труда складывается под влиянием принятого в данной стране уровня зарплаты, кадровой политики МНК и ее экономических возможностей. Уровень оплаты труда сильно влияет на конкурентные преимущества товаров МНК. Это связано с тем, что доля оплаты труда в себестоимости товара в развитых странах составляет около 2/3. Поэтому роль зарплаты очень велика в формировании цены и, значит, конкурентоспособности товара.

Система оплаты труда включает факторы выбора уровня зарплаты и типа оплаты труда. Рассмотрим их.

Факторы выбора уровня зарплаты в головной компании МНК и национальных дочерних фирмах могут быть следующими:

- размеры и качество бизнеса;
- уровень жизни в стране;
- спрос на данную профессию в регионе;
- трудовое законодательство страны;
- квалификация трудовых ресурсов.

Существует много *типов оплаты труда*. Отметим пять основных из них.

1. Должностной оклад.
2. Надбавки за квалификацию, стаж, сложности или объем работы и др.
3. Премии и бонусы за высокие производственные показатели.
4. Комиссионные (проценты) за конкретные результаты работы.
5. Компенсационные выплаты за личные затраты, произведенные в служебных целях.

Факторы выбора типа оплаты труда в головной компании МНК и национальных дочерних фирмах таковы:

- практика типа оплаты труда в МНК;
- традиции оплаты труда в регионе;
- трудовое законодательство страны.

Способы стимулирования и мотивации персонала, применяемые в МНК, могут быть различными. Рассмотрим три наиболее часто используемых.

1. *Материальное стимулирование*. Оно складывается из следующих элементов:

- должностного оклада
- надбавок и премий
- участия в прибылях, когда определенный процент от прибыли предприятия направляется на выплаты персоналу.

2. *Социальный пакет*. В него могут входить:

- медицинские страховки и доплаты за медицинские услуги;
- образовательные доплаты, выплаты за учебу и повышение квалификации, за обучение детей;
- жилищные доплаты, помощь в квартирной плате, представление общежитий для малосемейных и одиноких;

- доплаты на отдых, льготные путевки для отпуска, праздники выходного дня, бесплатные мероприятия во Дворце культуры, культпоходы в театры и на концерты, корпоративные вечера;
- транспортные услуги, предоставление служебного транспорта, оплата проездных билетов, оплата расходов при использовании личного транспорта в служебных целях и другое.

3. *Нематериальное стимулирование.* В него могут входить:

- публичные поощрения;
- представления к правительственным и вышестоящим наградам;
- продвижения по службе.

Стимулирование персонала является системой мер внешнего характера. Это действие менеджеров с целью побудить сотрудников к качественному и интенсивному труду. Если стимулирование ведется профессионально грамотно, оно вызывает мотивацию, то есть внутреннюю заинтересованность работников в результатах своего труда.

Итак, подбор персонала строится на установлении и реализации определенных подходов: этноцентрического, полицентрического, региоцентрического и геоцентрического.

Работа с персоналом заключается в его обучении и управлении. Управление складывается из стиля руководства, системы оплаты труда и способов стимулирования-мотивации персонала.

12.3. Международный менеджер

Международный бизнес невозможен без менеджеров. МНК в своей кадровой политике очень большое значение придают поиску международных менеджеров, их росту и продвижению.

Международный менеджер – это специалист по управлению бизнесом в чужой стране и руководству многонациональным коллективом.

Национальное бизнес-управление существенно отличается от международного. Рассмотрим круг *различий национального и международного менеджментов.*

1. *Различия в экономиках стран.*

Своя и чужая страны отличаются по целому ряду экономических характеристик. Основными из них являются:

- уровень технологий в стране;
- специфика национального рынка;
- особенности систем налогообложения и др.

2. *Различия во внешней бизнес-среде.*

Внешняя среда, в которой осуществляется предпринимательская, производственная и торговая деятельность могут существенно отличаться. Элементами различий могут быть:

- разность культурно-деловых отношений;
- отличия национальных трудовых законодательств;
- различные социальные условия бизнеса, то есть отношение общества к предпринимательству и собственности.

3. *Различия во внутренней среде компаний.*

Производственные отношения в каждой стране выстраиваются по-своему, а в многонациональных коллективах они вообще весьма специфичны. Факторы внутренней среды, которые могут существенно различаться, следующие:

- корпоративная культура национальных и межнациональных фирм;
- психологический климат в межнациональных коллективах;
- традиции деловой этики различных народов;
- системы стимулирования и мотивации в разных странах.

Чтобы успешно справляться со специфическими задачами, международный менеджер должен обладать определенными профессиональными и личными качествами. Рассмотрим **требования к международному менеджеру**. Можно выделить четыре основных из них.

1. *Управленческие знания и опыт.*

Это требование складывается из нескольких элементов:

- образование в области менеджмента;
- практическая школа управления, то есть пройденный иерархический путь;
- личные прошлые достижения в области управления.

2. *Личные ценности и мотивы.*

В этом требовании можно выделить:

- причины интереса к профессии международного менеджера;
- психологическая готовность к жизни и работе в чужой стране.

3. *Дипломатические и социально-коммуникативные навыки.*

Здесь можно отметить такие элементы:

- способность к деловому взаимодействию в чужой стране, коммуникабельность;
- умение взаимодействовать с местными бизнесменами, чиновниками, общественностью.

4. *Профессиональная эффективность.*

Она складывается из следующих элементов:

- умение действовать в малознакомой и нестабильной обстановке;
- способность добиваться поставленной цели;
- умение использовать косвенные и случайные благоприятные факторы и избегать негативных.

На основании известных требований к международному менеджеру можно определить пути отбора в данную профессию, выделить соответствующие показатели. Рассмотрим **критерии отбора** международного менеджера.

1. *Адаптивность*, которая состоит из следующих показателей:

- положительное восприятие культуры другой страны;
- принятие бизнес-традиций другой нации;
- лингвистические способности к изучению языка и др.

2. *Аналитичность и креативность:*

- умение работать с информацией, в том числе в больших объемах;
- нестандартный подход к различным ситуациям;
- интуиция.

3. *Эмоциональная стабильность:*

- устойчивость к перегрузкам, недопущение "эмоционального выгорания";
- стрессоустойчивость, то есть сопротивляемость входу в стресс и легкость выхода из него.

4. *Опыт работы за рубежом:*

- стаж международной управленческой и бизнес-деятельности;
- личные достижения в международном менеджменте.

Кроме требований и критериев отбора, сам международный менеджер должен осознавать перечень умений, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности. Управленческая работа в чужой стране предполагает набор **необходимых умений**.

Умение взаимодействия с партнерами и потребителями, чиновниками и общественностью, смежниками и конкурентами.

Умение мониторинга, то есть наблюдение и анализа динамики рынка, производства, внешней и внутренней среды.

Умение размещения ресурсов на перспективных направлениях или в сферах быстрого успеха ("прорыва")

Умение организации дела, то есть создание эффективной международной команды, ее сплочение, делегирование полномочий, привлечение местных способных кадров и установление с ними конструктивного взаимодействия.

В чужой стране как нигде важен имидж международного менеджера. Это означает его восприятие как руководителя и бизнесмена в глазах представителей пребывания.

Имидж международного менеджера – это образ делового человека через призму его восприятия в национальном менталитете другой страны.

Формирование конструктивного имиджа международного менеджера в чужой стране должно складываться из четырех направлений.

1. Подчеркивание положительных черт своей нации, особенно в вопросах бизнеса и управления.
2. Подчеркивание личных индивидуальных достоинств как делового человека и руководителя.
3. Завуалирование неприемлемых для местного делового менталитета своих свойств и качеств.
4. Принятие на себя особо значимых с точки зрения местных традиций черт и качеств.

Таким образом, международный менеджер – это руководитель, обладающий необходимыми знаниями и навыками для успешного управления бизнесом в чужой стране.

12.4. Развитие международного менеджера

Международными менеджерами, образно говоря, не рождаются, а становятся. Только путем целенаправленного "выращивания" и самосовершенствования можно достичь высокого уровня международной компетенции и эффективности бизнес-руководителя.

Теория управления выделяет следующие основные **пути развития** международного менеджера:

- целенаправленное *обучение* международному управлению;
- формирование собственного *индивидуального стиля* деятельности и руководства;
- работа над собой* по совершенствованию менеджером своих профессиональных и личных качеств;
- самомаркетинг* менеджера.

Обучение управлению в МНК ставит задачей дать вполне определенные теоретические знания и познакомить с передовым опытом. **Программа подготовки**

международных менеджеров включает четыре блока специальных знаний, которые необходимо изучить. Рассмотрим их.

1. Культурно-политическая и юридическая ситуация в стране.

Особенности культуры и менталитета нации, их влияние на создание внешней среды международного бизнеса.

Политическая ситуация в стране и ее стабильность. Отношение государственных и контролирующих органов к деятельности иностранных и совместных предприятий.

Характер трудовых отношений, степень правовой защищенности бизнеса и собственности в стране.

2. Экономическая ситуация в стране.

Общий уровень развития экономики в стране, ее динамика (подъем, спад, стагнация), темпы динамики, размер ВВП.

Технологический уровень страны, наличие и характер передовых отраслей.

Налоговая и фискальная система в стране.

3. Национальный рынок.

Емкость, насыщенность и качество местного рынка.

Уровень жизни и покупательная способность населения.

4. Сегментирование и позиционирование на местном рынке.

Характеристики потребителей в интересующем сегменте рынка.

Насыщенность рынка местными и импортными товарами интересующих групп.

Возможности позиционирования своей компании на местном рынке. Поиск конкурентного преимущества.

Формирование собственного *индивидуального стиля* в работе является важнейшей составляющей в развитии международного менеджера. Теория управления дает рекомендации по части выполнения функций менеджмента, стиля руководства, делового общения и т.д. Однако все это должно наложиться на неповторимую личность менеджера. Результатом становится выработка индивидуального стиля работы каждого менеджера.

Индивидуальный стиль может складываться естественным путем. Но это не лучший вариант. Для профессионального становления менеджер должен целенаправленно формировать свой стиль.

Алгоритм формирования индивидуального стиля менеджера выглядит следующим образом:

- 1.) самоизучение своей личности и установление природой заданного стиля;
- 2.) оценка сильных и слабых сторон своего природного стиля;
- 3.) развитие положительных и блокирование отрицательных элементов своего природного стиля с опорой на передовую теорию;
- 4.) корректировка своего стиля под политику МНК и особенности страны ведения бизнес-деятельности.

Рассмотрим более подробно последовательные действия представленного алгоритма.

Самоизучение и установление природного стиля.

Теорией психологии управления разработаны различные методики самоизучения. Одной из наиболее эффективных является методика английского психолога *Г.Айзенка*. Она позволяет установить тип темперамента, направленность и эмоциональность личности. На основании этого автор предлагает соотнести себя к разработанной им схеме предрасположенности к индивидуальному стилю управления, то есть установлению своего природного стиля. Схема стиля по Айзенку дана на рисунке № 12.1, а личностный опросник Айзенка приведен в приложении № 4 к книге.



Рисунок № 12.1. Схема стиля по Айзенку

Опросник Айзенка позволяет установить собственный "вектор личности". Наложив его на схему стиля можно определить свой природный стиль.

Выделенные Айзенком стили управления можно следующим образом соотнести к классическим и современным стилям руководства [см. с.105-118]:

- контактный – демократический;
- эмоциональный – интерактивный;
- лидерский – харизматичный;
- аналитический – гибкий.

По каждому из выделенных четырех стилей Айзенк дает оценку сильных и слабых сторон, а также путей совершенствования стиля. "Плюсы" и "минусы" стиля и пути совершенствования приведены в таблице № 12.2.

Таблица 12.2 Оценка и совершенствование стиля

"ПЛЮСЫ"	"МИНУСЫ"	ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ			
1. Опора на ОМнение 2. Поиск консенсуса	1. Медлительность 2. боязнь риска 3. Стремление "всем угадать"	КОНТАКТНЫЙ СТИЛЬ 1. Не затягивать решения 2. Больше уверенности 3. Ориентация на главное			
			1. Взвешенные решения 2. Мах учет всех факторов	1. Потери времени 2. Учет второстепенных факторов	АНАЛИТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ 1. Учиться отличать главное от второстепенного 2. Не превышать осторожность в тормоз

3. Уметь принимать промежуточные (поэтапные) решения

ЛИДЕРСКИЙ СТИЛЬ

1. быстрая мобилизация ресурсов
2. Упорство в достижении цели

1. Игнорирование мнения меньшинства
2. Возможны социальные направления

1. Уметь слушать других
2. Считаться с мнениями меньшинства
3. Оппонентов не подавлять, а убеждать

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

1. Переживание сотрудников за Дело
2. Активность всех принятых решений

1. Импульсивность в принятии решений
2. Субъективизм

1. Сдерживать "скороспелые" решения
2. Не переходить "на Личности"
3. Объективность в профессиональных отношениях

Кроме установления природного стиля и путей его совершенствования, международному менеджеру необходима коррекция:

- с учетом кадровой политики МНК;
- с учетом специфики страны.

Учет национальной специфики страны в международном менеджменте заключается в том, чтобы не заигрывать в приверженность обычаям, но и не допускать бестактностей. Неприемлемые для местных традиций способы руководства следует исключить.

Работа над собой по совершенствованию менеджером своих профессиональных и личных качеств является важнейшим условием успеха. Остановка руководителя в своем развитии неизбежно отрицательно отразится на его эффективности и положении возглавляемой им организации.

Целенаправленная работа менеджера над собой называется *саморазвитием*. Для ее реализации предлагается два уровня практической деятельности:

- общий – Программа саморазвития менеджера;
- конкретный – Индивидуальный план работы над собой.

Программа саморазвития менеджера может включать следующие направления:

- определение своих сильных и слабых сторон;
- меры по преодолении помех в своем развитии;
- развитие личных качеств, необходимых международному менеджеру;
- саморазвитие, то есть постоянные усилия по приобретению новых профессиональных знаний;
- самоуправление своим поведением и профессиональной деятельностью (самоменеджмент).

Рассмотрим пути реализации обозначенных направлений программы саморазвития.

Определение своих сильных и слабых сторон достигается непросто. Однако оно вполне по плечу профессиональному менеджеру. Для этого следует предпринять ряд действий: самоанализ, внешняя оценка, тестирование, сопоставление.

Самоанализ выполняется личной оценкой своих качеств в сопоставлении их с требованиями к международному менеджеру (см. предыдущий раздел 12.3).

Внешняя оценка – это отзывы коллег по работе, которые достаточно хорошо знают менеджера, и постараются быть объективными.

Тестирование – изучение своих личных качеств с помощью специальных опросников.

Сопоставление есть сравнение результатов трех предыдущих действий с целью выработки своего рода консенсуса. Итогом и будет установление своих сильных и слабых сторон.

Меры по *преодолению помех в своем развитии* состоят из установления препятствий (барьеров) и способах их устранения.

Барьеры также устанавливаются способами самоанализа и внешней оценки. Чаще всего это субъективная позиция самого менеджера, то есть стереотипы сознания и поведения. Она преодолевается способами самокоррекции или психокоррекции.

Индивидуальные стереотипы сознания чаще всего связаны с привычками, личным жизненным опытом, самовнушением. Они вполне преодолимы. Но для этого надо проявить волю и настойчивость.

Внешние препятствия связаны с людьми или обстоятельствами. Как правило, все они имеют несколько вариантов преодоления. Надо лишь не ожидать, что "само все уладится", а действовать. В случае неудачи одного варианта, использовать другой, третий. Тогда нужный результат обязательно будет достигнут.

Развитие личных качеств, необходимых международному менеджеру, может быть достигнуто следующим образом. Сначала составляется перечень желаемых качеств (см. предыдущий раздел 10.3.). Затем дается оценка наличия требуемых качеств у себя. После этого намечаются и реализуются меры по формированию в себе недостающих качеств.

Самообразование международного менеджера складывается из постоянного интереса к новинкам профессиональной литературы, участия в семинарах, курсах повышения квалификации, тренингах и др.

Главный принцип самообразования – не останавливаться на достигнутом. Это, кстати, касается не только профессиональной сферы, но и жизни вообще. Стремление к поиску, к новому – отличительная черта культурного человека.

Знаменитый бард (поэт и исполнитель песен) XX века В Высоцкий по отношению к достигнутому и новым вершинам пел:

"Так оставьте ненужные споры –
Я себе уже все доказал:
Лучше гор могут быть только горы,
На котрых еще не бывал"

Самоуправление – это регулирование своих желаний и поведения. Очень часто человек оказывается перед выбором между желаемым и необходимым. Нужно проявлять волю для того, чтобы управлять своими потребностями и поступками. Это вовсе не значит отказываться от своих разумных потребностей. Однако всему свое время.

Русский царь Романов Алексей Михайлович (1629-1676), прозванный "Тишайшим", очень любил соколиную охоту. Его смущало, что он, отрываясь от важных государственных дел, предаётся этой забаве. Как бы оправдываясь, царь однажды приписал к сборнику правил соколиной охоты четыре слова: "Делу время, и потехе час". Иными словами, всему свое время. Между делами можно выделить время и для развлечения.

Постепенно эту фразу подправили, заменив союз "и" на "а" Полученное выражение стало крылатым: "Делу время, а потехе час", то есть делу надо уделять много времени, а развлечения всего лишь малую его часть.

Особую роль в самоуправлении играет контроль над своим эмоциональным состоянием. Это признак культуры и воспитанности. У многих народов неумение сдерживать свои эмоции рассматривается как "плебейство".

Так, для англичан слова "держи себя в руках" являются поистине первой заповедью. Чем лучше человек умеет владеть собой, тем, на их взгляд, он достойнее. В радости и горе, при успехе и неудаче, он должен сохранять "жесткую верхнюю губу", то есть оставаться невозмутимым хотя бы внешне. А еще лучше – если и внутренне. С детских лет в англичанах воспитывают способность к самоконтролю. Их приучают спокойно сносить холод и голод, преодолевать и страх, обуздывать симпатии и антипатии. Им внушают, что человек должен быть капитаном своей души [см. 10, с.307].

Индивидуальный план работы над собой есть оперативно-практическое продолжение программы саморазвития менеджера. Если программа дает общие направления и

рекомендации, то в плане содержатся конкретные меры и действия. Они должны быть реальными, выполнимыми и результативными.

При планировании надо обязательно включить меры по наиболее важным на данный момент качествам. Следует учесть и то, какие усилия могут вскоре принести реальную отдачу, добиться существенного самоулучшения, то есть "стратегического прорыва".

Самомаркетинг менеджера есть предложение себя работодателям. Грамотный самомаркетинг позволяет менеджеру оценить и "подать" себя с достоинством. Если менеджер демонстрирует другим, в том числе потенциальным работодателям, заниженную самооценку, то его так и станут воспринимать.

Правда, следует отметить, что и сильно завышенная самооценка, хвастовство также есть "признак плохого тона".

Так, знакомая старшеклассница в школьном сочинении о себе написала: "Вторым моим качеством, после красоты, является скромность".

Итак, самооценка должна быть адекватной, но при этом немного завышенной. Однако к этой высокой "планке" надо стремиться.

Формы самомаркетинга могут быть следующими:

- объявления в СМИ;
- объявления в Интернете;
- рекомендации через друзей и знакомых;
- личные встречи и беседы и др.

Основным документом самомаркетинга является *резюме* менеджера. В нем следует представить такие данные: биографические сведения, образование, опыт руководящей работы, достигнутые личные практические успехи, дипломы конкурсов и выставок, письма-рекомендации и др. (см. приложение № 5).

Итак, для развития международного менеджера, его профессионального совершенствования теорией управления разработаны достаточно эффективные пути. Следование им позволяет не останавливаться на достигнутом.

Выводы по главе 12.

1. Кадровая политика строится на основании корпоративной культуры МНК и культурно-деловых особенностей стран базирования
2. Работа с персоналом включает его подбор, обучение и управление. Последнее складывается из стиля руководства, систем оплаты труда, способов стимулирования-мотивации персонала.
3. Международный менеджер – это специалист по управлению бизнесом в чужой стране.
4. Развитие международного менеджера есть постоянный процесс, который зависит, прежде всего, от самого менеджера.

Контрольные вопросы

1. Что такое кадровая политика?
2. Раскройте понятие "корпоративный дух" и его историю
3. Какие существуют виды корпоративных культур?
4. Назовите культурно-деловые различия стран по Хофштеду.
5. В чем состоит культурная часть кадровой политики?

6. Назовите основные подходы к подбору персонала.
7. Что такое экспатрианты?
8. Каковы особенности обучения персонала в МНК?
9. Из чего складывается управление персоналом?
10. В чем состоит различие национального и международного менеджментов?
11. Назовите требования к международному менеджеру.
12. Назовите основные пути развития международного менеджера.

Литература

1. Абчук В.А. Менеджмент. – СПб., 2002.
2. Венедиктова В.И. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. – М., 1996.
3. Володько В.Ф. Воспитание. – Мн., 2007.
4. Володько В.Ф. Основы менеджмента. – Мн., 2006.
5. Десслер Г. Управление персоналом. – М., 1997.
6. Кармин А.С. Основы культурологии. Морфология культуры. – СПб., 1997.
7. Международный менеджмент / Под ред. С.Э.Пивоварова и др. – СПб., 2002.
8. Минго Дж. Секреты успеха великих компаний. – М., 1995.
9. Моул Дж. Особенности национальной психологии народов новой Европы: бизнес, общение, успех. – М., 2006.
10. Овчинников В. Сакура и дуб. – Мн., 1987.
11. Сухарев В.А., Сухарев М.В. Европейцы и американцы глазами психолога. – Мн., 2000.
12. Хентце Й., Камель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями // Проблемы теории и практики управления. – 1995. - № 1. – с.65-68.

Глава 13 Международная бизнес-этика и социальная ответственность

13.1. Этика как социально-экономическое явление

13.2. Этика международного бизнеса

13.3. Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса

13.4. Этика международного менеджмента

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Этика

Этикет

Благотворительность

Справедливость

«Зелёные»

Приспособление

Защита

Сопrotивление

Принципы

Бизнес-этикет

Социальная ответственность

Заинтересованные группы

Пирамида ответственности

Этическая ответственность

Принятая ответственность

Этический выбор

Моральный кодекс

Этические структуры

13.1. Этика как социально-экономическое явление.

Топ-менеджеры современных ММК понимают, что результаты их деятельности измеряются не только финансовыми показателями. Этические и социально-значимые проблемы волнуют менеджеров, акционеров, учёных. Вокруг этих проблем ведутся оживлённые дебаты.

Весьма остро ставится вопрос: не повредит ли "прилежное поведение" компании её экономической эффективности. Ведь этические и социальные программы стоят денег.

Однако исследования этой проблемы показывают, что между этикой и успехом компании существует прямая связь.

Теоретик международного менеджмента Джейнс Бурке, бывший исполнительный директор *Johnson & Johnson*, исследовал деятельность компаний, славящихся своими высокими этическими стандартами. Бурке установил, что во второй половине XX века темпы прироста рыночной стоимости "этичных" компаний составили 11,3 %, то есть вдвое выше средних показателей. Иными словами расходы, на этику и социальную ответственность оказались более чем оправданными.

Честность и доверие, составляющие основу этики, являются весьма важными для сохранения успешного прибыльного бизнеса. В краткосрочном измерении общественно-значимая деятельность сопряжена с определенными издержками. Однако они с лихвой окупаются последующим доверием потребителей.

Этика – (греч.) привычка, характер, нрав.

История развития этики начинается в глубокой древности. До нашей эры древнегреческие философы рассматривали следующий круг проблем: источники и природа морали; справедливость; высшее благо; смысл жизни и др.

В IV веке до н.э. Аристотель – друг и ученик Платона, воспитатель Александра Македонского – написал такие работы, как "Большая этика", "Никомахова этика", "Эвдемова этика". В них исследовались этические проблемы с разных точек зрения.

Объектом этики всегда была мораль. В разные времена разные авторы выдвигали в качестве основной этической теории какую-либо *идею*:

Платон – "высшее благо";

Гегель – "абсолютная идея";

Теологи – "божественный закон".

Этика всегда активно присутствовала в религиозных учениях, хотя и по-разному. Отметим основные положения связи религии и этики.

Ветхий и Новый Завет:

Вести себя по отношению к другим, как бы нам хотелось, чтобы они относились к нам.

Средневековый католицизм: выступал против любого бизнеса.

"Деление денег" против считалось занятием недостойным.

Протестантизм: поддерживал предпринимательство, даже освятил стремление к прибыли и богатству, однако исключительно путем честного труда.

В XVII веке ведущий протестантский богослов Жан Кальвин писал: "Финансовый успех есть благословение свыше".

Этика бизнеса высоко ценилась в России. В среде российских предпринимателей (купцов) XIX века сложилось жесткое разделение на "почтенных" и "непочтенных". Первые вели дело "по чести и без обмана". К "непочтенным" относились ростовщики, спекулянты, всякого рода ловкачи, способные на обман партнера и покупателя.

До 1917 года в России выходили газете деловых кругов "Биржевые новости". На каждом своём номере в качестве эпиграфа газета печатала девиз российских предпринимателей: "Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли".

Обязательным спутником богатства в России была благотворительность. Все богатые семьи, без исключения, активно помогали бедным, больным, страждущим. Среди богатых существовало твердое убеждение в том, что Бог не просто посылает успех, через людей успешных помогает обиженным судьбой.

В современном мире этика имеет своё понимание.

Этика бизнеса – это деловая честность, открытость, надёжность и эффективность при соблюдении законов, правил и традиций.

Лауреат Нобелевской премии по экономике Милтон Фридман пишет: "Истинная роль бизнеса состоит в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он придерживается правил игры... участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману".

Этика международного бизнеса сложилась к началу 1980-х годов в ходе становления мирового рынка и глобализации экономики.

Современные *направления этики международного бизнеса*:

1. *Справедливость*, понимаемая как равенство возможностей и воздание каждому по заслугам, "помыслам и делам его";
2. *Благотворительность* – (филантропия) – "делание добра" и приносимый этим социально-экономический результат;
3. *Личная автономия*, то есть соблюдение прав потребителей, партнёров и даже конкурентов.

Таким образом, социальная роль этики бизнеса заключается в поддержании равновесия в обществе в виде конструктивных отношений всех участников производства и рынка.

13.2. Этика международного бизнеса

В современном международном бизнесе этика строится на определенных принципах и накладывает конкретные ограничения. Этика определяет деловое поведение всех участников бизнес-процесса.

Принципы, то есть основные правила, складывались в бизнесе по мере приобретения или мирового характера. Пионерами формирования и формулирования этических принципов бизнеса выступили американские исследователи менеджмента и предпринимательства.

Принципы деловой этики.

1. *Принцип справедливости.*

Он провозглашает порядочность и честность в делах. Все вознаграждения в виде прибыли и удачи должны быть заслуженными, достигнутыми трудом и талантом. Неудачи тоже должны быть следствием собственных ошибок, а не козней врагов и конкурентов.

Успешные бизнесмены обязаны заниматься благотворительностью. Поддерживая обделённых судьбой, они способствуют установлению мира и устойчивости в обществе.

2. *Принцип права.*

Этот принцип предусматривает юридическую адекватность действий и ответственности. Любые правовые претензии должны быть обоснованы, полностью соответствовать законодательству и юридическим процедурам конкретной страны.

Каждому участнику делового мира должно быть обеспечено единство прав и обязанностей. Перекос в этом в любую сторону недопустим.

Общечеловеческие и деловые права каждого гражданина являются нерушимыми. Право на работу, на собственность, на предпринимательство и получение дохода выходят за пределы национальных границ. Они являются общемировыми.

3. Принцип утилитаризма.

Утилитаризм, или практицизм, устанавливает соотношение затрат и доходов. Это соотношение должно быть таковым, чтобы работа приносила прибыль. Повышение прибыли нечестным путём недопустимо. Равно как и неприемлемо снижение затрат недостойными способами.

Современный бизнес имеет определенные ограничения – юридические и моральные.

Юридические ограничения бизнеса.

1. Охрана труда и техника безопасности.
2. Пожарная и санитарная безопасность.
3. Охрана окружающей среды.
4. Соблюдение правил конкуренции, в том числе антимонопольного законодательства.
5. Недопущение дискриминации персонала по национальности, духовности, полу, возрасту, и др.

Моральные ограничения бизнеса.

1. Честность перед потребителями и партнёрами.
2. Этика деловых отношений.
3. Правдивость рекламы.

Так, в России телевидение и пресса много десятилетий были государственными. Люди привыкли им верить. Поэтому стала возможной реклама мошенничеств и афер типа "МММ" и многих других, в результате чего пострадали тысячи людей – обманутые вкладчики.

Деловое поведение в современном бизнесе включает этичное поведение сотрудников и правила международного бизнес-этикета.

Этичное поведение сотрудников.

1. Бережливое отношение к имуществу компании.
2. Консенсус различных интересов.
3. Этика внешних деловых связей, в том числе в работе с государственными учреждениями.
4. Этика в отношениях с потребителями, партнёрами и конкурентами.
5. Этика выбора в деликатных ситуациях. Например, сохранить в тайне из патриотизма к компании или раскрыть факты нарушений.

Правила международного бизнес-этикета.

1. Правила приветствия, обращения, представления.
2. Правила деловых контактов: встреч, приемов, переговоров, деловой переписки и др.
3. Деловая субординация.
4. Рекомендации по внешнему облику сотрудников и имиджу менеджеров.
5. Этические нормы материальных отношений: правила обмена подарками и сувенирами; проблемы чаевых и других вознаграждений и т.д.

Соблюдение правил международного бизнес-этикета является одним из важнейших условий успеха компании. Любые отклонения или вольности могут нанести урон репутации фирмы, что непременно отрицательно скажется на её экономической деятельности.

Американский исследователь бизнеса и менеджмента Питер Костенбаум опубликовал книгу под красноречивым названием: "Сердце бизнеса: этика, власть, философия". Он убедительно показал, как неэкономические факторы могут влиять на экономику фирмы. Костенбаум вывел составляющие долговременного успеха компании.

Составляющие долговременного успеха компании по Костенбаум.

1. Прибыль должна быть не только законной, но и честной, добытой трудом и талантом.
2. Сотрудники должны быть нравственны, патриотичны к фирме и уважительны друг к другу.
3. Товары и услуги должны быть качественными и предлагаться по реальной цене.
4. Престиж фирмы должен быть заслуженным, репутация адекватной, имидж топ-менеджеров соответствующим их деловым и личным качествам.

Таким образом, этика международного бизнеса, это не дань моде. Она является не только социально-значимым явлением, но и непременным условием экономического успеха.

13.3. Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса

Концепция ответственности перед обществом, как и понятие этики, сравнительно проста. Она означает, что компания должна отличать плохое от хорошего и поступать в соответствии с принятыми в обществе моральными нормами.

Социальная ответственность – это обязанность компании и её руководителей осуществлять деятельность, которая увеличивает благосостояние общества, доходы компании и её персонала.

Однако за простотой понятия скрывается много аспектов неоднозначного понятия и толкования. Практически каждый человек по-своему понимает приемлемость для общества действий компании. Люди по-разному воспринимают дефиниции добра и зла.

Так, крупные американские корпорации *Eastern Airlines, Manville, A. N. Robins, Texaco* однажды объявили себя банкротами. С юридической точки зрения их действия были совершенно законными. А фактически это было сделано, чтобы избежать исполнения финансовых обязательств перед поставщиками, профсоюзами и партнёрами, и тем самым решить свои проблемы за счёт других.

Таким образом, определить реальное социально ответственное поведение часто бывает весьма сложно. За любыми действиями компании обычно стоят чьи-то интересы. А они нередко бывают противоречивыми. Поэтому часто действия компании одной группе людей будут на пользу, другой – во вред. Заинтересованность разных групп может быть весьма различной, и даже диаметрально противоположной.

Рассмотрим **заинтересованные группы** в успешной деятельности компании.

1. **Акционеры и инвесторы.** Они заинтересованы в высокой прибыли компании и своих дивидендах.
2. **Персонал.** Он заинтересован в высокой зарплате, социальных услугах, интересной работе.
3. **Партнёры.** Поставщики, дилеры, смежники, покупатели заинтересованы в устойчивом взаимовыгодном долговременном сотрудничестве.
4. **"Зелёные".** Защитники экологической среды заинтересованы в бережном отношении к природе, наличию и надёжной работе всех необходимых очистных сооружений.

Так в 1970 году "зелёными" в США впервые был проведён День Земли. Тогда многие руководители отнеслись к ним как к экстремистам. Но постепенно ситуация изменилась радикально. Сегодня экономическими проблемами озабочены все: от малых предприятий до МНК.

По экологической программе корпорация *McDonald's* довела закупки товаров из вторичной переработки до 1 млрд. долларов в год.

Недавно покупатели бойкотировали выпускаемую Procter & Gamble продукцию за то, что эта корпорация, в отличие от многих других, продолжала испытания новых товаров на животных.

5. *Государство*. Оно заинтересовано в поступлении налогов, в обеспечении занятости (создание рабочих мест).

Социальные проблемы затрагивают всех бизнесменов и менеджеров без исключения. Однако отношение к этим проблемам может быть разным. Различают четыре вида *отношений к социальным проблемам*.

1. *Активность*.

Это инициативное участие в решении социальных проблем. Менеджеры и бизнесмены не только искренне заинтересованы в социальной помощи, но создают и реализуют специальные программы.

2. *Приспособление*.

Данное отношение означает минимальное участие в решении социальных проблем. Участие осуществляется под давлением вышестоящих организаций или общественности.

3. *Защита*.

Это выполнение в социальных программах лишь того, что прямо требует закон. Невыполнение данных положений может привести к правовому преследованию, поэтому предпринимаемые социальные меры являются своеобразной защитой.

4. *Сопrotивление*.

Такое отношение означает отказ от участия в социальных программах, в том числе нечестными приёмами. Это может быть, например, плохая работа очистных сооружений, тайный сброс отходов, экономия на технике безопасности и др.

Оценить *результаты социальной деятельности* МНК можно по четырём критериям: экономическому, юридическому, этическому и принятому на себя. Эти критерии имеют свою моральную иерархию. Они могут быть выстроены в виде пирамиды социальной ответственности (см. рисунок №13.1).



Рисунок №13.1. Пирамида социальной ответственности.

Экономическая ответственность.

Любая корпорация стремится к производству определённых товаров и услуг с целью получения максимальной прибыли. Однако считать, что экономический успех является единственной обязанностью компании перед обществом, было бы неправильно.

Так, американская компания Solomon Brothers стала печально известной в связи с её попытками спекулировать на рынке казначейских билетов. Жадность бывших руководителей компании, их стремление к прибыли «любой ценой» закончились ошибочными решениями и штрафом на сумму 280 млн. долларов.

Таким образом, прибыль является важным показателем успеха компании. Но прибыль должна быть честной, то есть достигнутой с соблюдением моральных норм.

Юридическая ответственность.

Вся деятельность любой компании регулируется законами, правилами, нормативами и ограничениями. Под юридической ответственностью понимается необходимость компании следовать установленным обществом правилам, достижение экономических целей в рамках закона. Законы могут издаваться как центральными, так и местными властями.

Компании, сознательно или несознательно нарушающие закон, могут подвергнуться судебному преследованию. К нарушению закона можно отнести поставки дефективного товара, выставление счетов за невыполнение работы, подделки в отчётности и другие формы мошенничества.

Этическая ответственность.

Это означает общественно полезные действия, которые не предусмотрены законом, либо не отвечают прямым экономическим интересам компании. Чтобы поведение компании считалось этичным, её менеджеры должны действовать по принципам равенства, честности, непредвзятости, соблюдать права сотрудников и потребителей.

Например, американская компьютерная компания, *Web Industries* принимает на работу бывших заключённых. Руководство компании стремится дать людям шанс вернуться к нормальной жизни в обществе.

Неэтичными считаются действия, если компания или её отдельные сотрудники получают выгоды за счёт общества.

Принятая на себя ответственность.

Это инициативное желание компании внести свой вклад в развитие общества путём добровольного участия в решении социальных проблем. К таким действиям компанию не обязывают ни законы, ни экономические мотивы, ни этика. Это обычно действия филантропического характера, которых никто не требует, и которые не приносят компании ощутимой выгоды.

Так, американская компания Pittsburgh Brewing организовала питание чужих для себя людей – бывших работников сталелитейных заводов в период массовых увольнений.

Принятая на себя ответственность стоит в рейтинге на первом месте. Это высший уровень социальной ответственности компании, так как она реализуется исключительно по собственной инициативе.

В случае возникновения социальных дилемм МНК ведут себя по-разному. Социально ответственные компании не уходят от проблем, готовы нести определённый уровень затрат на общественные нужды региона. Опыт деятельности социально ответственных МНК показывает, что экономически успешных среди них значительно больше, чем среди социально безответственных.

13.4. Этика международного менеджмента

Во многих корпорациях уделяется значительное внимание этическому климату и чувствительности к социальным проблемам. Руководители таких МНК не хотят, чтобы однажды им пришлось занимать защитную позицию или, хуже того, подвергнуться обструкции.

Так, один из экспертов по этическим вопросам высказался следующим образом: "Менеджмент обязан создавать и поддерживать такие условия, в которых люди ведут себя, как люди" [7, с.165].

Этика международного менеджмента включает:

принятие этически сложных решений;
этический выбор;

управление этикой и социальной ответственностью МНК.

Этически сложные решения – это дилемма в рамках закона, но в противовесе между экономической выгодой и моральными нормами.

Рассмотрим четыре основных **подхода к принятию этически сложных решений**.

Утилитарный подход – это стремление к достижению выгоды для максимально большого числа людей. Этот подход часто ещё определяют как оптимальный.

Например, экономия компании на очистных сооружениях может принести некоторую экономическую выгоду её персоналу. Однако страдать будет гораздо большее число людей – все жители близлежащего района.

Индивидуальный подход – это стремления, приносящие выгоду компании (акционерам, менеджерам, персоналу) в перспективе, но с оглядкой на воздействие на окружающую среду и на общественное мнение.

Если указанной оглядки нет, то это уже эгоистический подход, который является отрицательным.

Морально-правовой подход – это принятие решений с максимальным учётом прав тех людей, которых оно затрагивает.

Можно выделить следующие основные виды прав:

на частную жизнь;

на получение информации и свободу слова;

на уважение человеческого достоинства и религиозных взглядов;

на безопасность.

Подход по справедливости – это принятие решений на принципах равенства, честности и непредвзятости.

Выделяют следующие основные типы справедливости:

распределённая, то есть объективное отношение ко всем;

процедурная, то есть следование определённым правилам;

компенсационная, то есть возмещение понесённых затрат либо причинённого ущерба.

Второй составной частью этики международного менеджмента является этический выбор при принятии решений и реализации функций управления.

Этический выбор – это принятие решения при определяющем влиянии моральных норм.

Моральные нормы нередко выступают неявной категорией. Иногда совсем непросто определить, что же будет моральным, а что – аморальным. Для облегчения ориентации менеджеров корпорации в оценках моральности используется моральный кодекс.

Моральный кодекс – это официальное изложение этических и социальных ценностей компании. Он призван донести до сотрудников принципы политики корпорации в разных направлениях.

Так, корпорация *McDonnell Douglas* имеет свой моральный кодекс и девиз: "Всегда выбирай прямой путь". При поступлении на работу каждый сотрудник получает карточку, на которой приведен сокращённый вариант морального кодекса корпорации, а также правил принятия этически верных решений. Корпорация требует от своих сотрудников достаточно жёстких стандартов. "Честность и этика существуют исключительно внутри человека, или отсутствуют вообще. Либо индивид ведёт себя честно и этично, либо нет".

Заявленные принципы определяют ценности компании, в общих чертах описывают её обязанности, качество продукции, отношение к персоналу и потребителям. Наиболее значимые из них можно отнести к тому, что называется *корпоративное кредо*.

Так, в течение второй половины 1990–х годов американская компания *Hewlett-Packard*, в соответствии заявленными принципами, постепенно исключила из производственного процесса все вещества, негативно воздействующие на озоновый слой Земли.

Заявленная политика – это общее описание порядка действий компании и её сотрудников в конкретных, затрагивающих вопросы этики и морали ситуациях: действия на рынке, конфликты интересов, соблюдение законов, патентная практика, подарки сотрудникам, предоставление им равных возможностей и др.

Этический выбор делается под воздействием конкретных факторов. Для человека они заключены в его жизненно-нравственных ценностях, для МНК – моральном кодексе.

Рассмотрим два основных **фактора, определяющие этический выбор** – личность менеджера и политика корпорации.

Личность менеджера, то есть решение «по совести» в тех случаях, когда присутствует этический элемент.

Личный пример топ-менеджеров имеет огромное влияние на сотрудников. Декларирование этических принципов необходимо в нормативах, публикациях, устных выступлениях. Однако они так и остаются декларациями, если не подкреплены действиями топ-менеджеров.

Американская ассоциация «Круглый стол бизнеса» объединяет 250 высших руководителей различных МНК. Ассоциация опубликовала отчёт об этической политике и практике своих членов. В отчёте указано, что по силе воздействия на персонал ничто не может сравниться с этично-решительными действиями менеджеров.

Специалисты выделяют три *уровня морального развития* менеджера:

- начальный – поиск индивидуальных выгод;
- общий – оправдание социальных ожиданий окружающих;
- высокий – соответствие принципам добра и справедливости.

Вторым фактором, определяющим этический выбор, является *политика корпорации*, то есть принятие решений в соответствии с ценностями МНК.

Политика корпорации ориентирует персонал на конкретные образцы поведения. Они являются для сотрудников своеобразной подсказкой о том, как вести себя или поступать в подобной ситуации.

Управление этикой и социальной ответственностью МНК является третьей составной частью этики международного менеджмента. Управление осуществляется через этические структуры.

Этические структуры – это должности или подразделения, созданные в МНК для реализации этической политики и управления ею. Рассмотрим три наиболее часто встречающиеся этические структуры в МНК.

1. *Комитет по этике.*

Это группа топ-менеджеров и неформальных лидеров, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов. Комитет выносит решения при возникновении спорных этических или социальных ситуаций. Комитет осуществляет консультации для принятия решений либо в ситуациях социального выбора.

Например, комитет по этике корпорации *Motorola* имеет право интерпретировать и корректировать основные положения морального кодекса МНК, доносить до сотрудников информацию о его изменениях. Комитет выносит решения относительно нарушений этических норм и морального кодекса.

2. *Менеджер по этике.*

В его функции также входит контроль за соблюдением работниками этических норм. Но обычно круг его обязанностей распространяется на отдельную фирму, а не на всю корпорацию.

Иногда менеджером по этике в МНК назначается один из высших руководителей корпорации. Он является её своеобразной "совестью". К нему стекается информация о возникновении этических проблемах.

Менеджер по этике, кроме прочего, занимается урегулированием конфликтов. Он указывает руководству на потенциальные источники затруднений или социально-этических проблем.

3. Телефон доверия.

Это бесплатная телефонная служба, по которой работники могут сообщить о сомнительном поведении, возможном мошенничестве, несправедливостях и обидах.

Информацию этического характера можно донести до руководства МНК и через *почтовые ящики* этических обращений. Они работают так же, как и телефон доверия.

В практике нашей страны подобные задачи выполняют недавно восстановленные в организациях книги жалоб и обращений граждан.

Таким образом, управление соблюдением принципов принятия этически сложных решений, этического и социального выбора и составляют содержание этики международного менеджмента.

Выводы по главе 13.

1. Успешные МНК отличаются от аутсайдеров высокими этическими принципами и социальной ответственностью.

2. Высшим проявлением этических стандартов МНК являются моральный кодекс корпорации и принятая на себя социальная ответственность.

3. Этика международного менеджмента заключается в принятии этически сложных решений, этическом и социальном выборе руководства МНК.

Контрольные вопросы

1. Что такое этика и этикет?
2. Какова связь этики и религии?
3. Назовите основные направления этики международного бизнеса.
4. Назовите принципы современной деловой этики.
5. Какие существуют ограничения для бизнеса?
6. Что такое этическое поведение сотрудников?
7. Назовите правила международного бизнес-этикета.
8. Назовите виды отношений к социальным проблемам.
9. Охарактеризуйте пирамиду социальной ответственности.
10. Что включает в себя этика международного менеджмента?
11. Назовите и охарактеризуйте основные этические структуры международного менеджмента.

Литература

1. Абчук В.А. Менеджмент. – СПб., 2002.
2. Босрок М. Путеводитель по обычаям и этикету. Европа. – М., 2007.
3. Венедиктова В.И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. – М., 1996.
4. Володько В.Ф. Воспитание. – Мн., 2007.
5. Володько В.Ф. Основы менеджмента. – Мн., 2006.

6. Володько О.М. Имидж менеджера. – Мн., 2008.
7. Дафт Р. Менеджмент. – СПб., 2002.
8. Десслер Г. Управление персоналом. – М., 1997.
9. Кармин А.С. Основы культурологи. Морфология культуры. – СПб., 1997.
10. Международный менеджмент./Под ред. С.Э. Пивоварова и др. – СПб., 2002.
11. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М., 1995.
12. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб, 2004.
13. Селиванов А.И. Шик или необходимость? Моральные стандарты в зеркале американского бизнеса // РИСК. – 1995. - № 4. – с.41-48.
14. Сен А.Об этике и экономике. – М., 1996.
15. Хентце Й., Камель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 1. с.65-68.

Глава 14 Эффективность, репутация и устойчивость МНК

14.1. Эффективность международного бизнеса и менеджмента

14.2. Работа с общественностью. Имидж и репутация

14.3. Инновационная деятельность МНК

14.4. Устойчивость развития МНК

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Эффективность бизнеса

Имидж

Эффективность менеджмента

Репутация

Связи с общественностью

Престиж

Миссия компании

Филантропия

Корпоративный стиль

Имиджмейкер

Центральное звено

Брендинг

Рассогласование интересов

Спичрайтер

Кризисный синдром

Спонсорство

Защитный механизм

Инновация

Устойчивое развитие

Интрапартнерство

14.1. Эффективность международного бизнеса и менеджмента

В любом деле одним из важнейших показателей является его эффективность. В общих чертах под эффективностью понимается соотношение понесенных затрат и достигнутых результатов.

Эффективность бизнеса – это уровень его прибыльности и рентабельности.

Эффективность менеджмента – это качество управленческой деятельности, обеспечивающее компании достижение поставленных целей.

В понятии эффективности различают внешние и внутренние части. Для оценки эффективности используются специальные критерии.

Внутренняя эффективность – это экономичность, то есть рациональное использование ресурсов.

Внешняя эффективность – это результаты деятельности. Которые определяются степенью достижения поставленных целей.

Критерии эффективности – это количественные и качественные показатели, характеризующие экономичность и результативность деятельности. Критерии эффективности иногда называют показателями успешности.

Естественно, что у бизнеса и менеджмента имеются разные показатели успешности. Рассмотрим шесть основных **критериев эффективности международного бизнеса**.

1. Уровень доходов и прибыли.
2. Уровень издержек и убытков.
3. Уровень рентабельности и ликвидности.
4. стабильность и устойчивость компании.
5. Уровень имиджа и репутации.
6. Позиция на рынке и в стране пребывания

Успешность менеджмента можно оценивать прямо либо опосредованно. Второй вариант оценки заключается в анализе успехов или неудач, к которым привел компанию топ-менеджмент. В этом случае экономическая и социальная позиция МНК и будет оценкой успешности ее менеджмента.

Рассмотрим четыре основных **показателя эффективности МНК**.

1. Позиция на рынке

Позиция может быть определена по следующим составляющим:
четкое позиционирование в своем сегменте рынка. Занимаемая доля сегмента рынка;
известность и престижность торговой марки, наличие бренда;
конкурентоспособность товаров, доверие и уровень спроса на них со стороны покупателей.

2. Отношение к людям

В орбите деловых отношений МНК находится ее персонал, потребители продукции и услуг, партнеры по бизнесу (поставщики, смежники, дилеры, оптовые покупатели). Отношение к людям определяется следующими составляющими:

забота о персонале и потребителей;
творческая атмосфера в деятельности компании;
деловой этикет, моральный кодекс, корпоративная культура и психологический климат.

3. Организация работы.

Этот показатель состоит, в свою очередь, из следующих составляющих:
пристрастие к действию вместо размышлений;
приверженность своему неповторимому делу;
сочетание свободы действий с четкими требованиями;
пунктуальность во взаимодействии с партнерами.

Все эти составляющие реализуются на основании вполне конкретных принципов, которыми руководствуются менеджеры и персонал. Каждой из приведенных составляющих соответствует свой принцип.

Принцип 1: "Действие выше планирования, дело – выше размышлений, конкретное – выше абстрактного".

Принцип 2: "Сохранять "свое лицо", свое дело при любом изменении обстановки".

Принцип 3: "Рядом со многими мягкими "можно" соседствуют немного, но "железных нельзя".

Сравнение подходов: "Японцы производят малые партии товара "точно в срок", а американцы – огромные партии "на всякий случай".

4. Стил ь управления.

Стил ь складывается из ряда составляющих, главную роль в которых играет топ-менеджмент МНК:

приверженность командному, гибкому и демократичному стилям руководства;
использование системы стимулирования - мотивации, основанной на современных приемах;
плоские структуры и скромный штат управления.

Так, в японском автомобильном гиганте *Тойота* между председателем правления и фэст-менеджерами (бригадирами имеется всего 5 уровней (ступенек иерархии) управления. Пирамида управления американского автомобильного концерна *Форд* насчитывает 14 уровней.

Таким образом, эффективность деятельности МНК полностью зависит от качества работы менеджеров, их профессионализма, знания и учета особенностей делового мира и трудовых отношений в стране пребывания.

14.2. Работа с общественностью. Имидж и репутация

Работа с общественностью как самостоятельное направление в управленческой деятельности возникла практически одновременно с появлением «научного менеджмента Тейлора. Это вполне закономерно, так как управление предприятием и влияние на общественное мнение достаточно близки.

В 1908 году американцем китайского происхождения Айви Ли было создано Бюро по связям с общественностью. Большую известность Ли принесла его работа по формированию Рокфеллеру положительного имиджа. Благодаря специальным приемам образ жестокого и циничного эксплуататора превратился в талантливого предпринимателя, обеспечившего тысячи американцев работой.

Вокруг любого предприятия неизбежно складывается определенное общественное мнение. Для того, чтобы оно было положительным, с общественностью надо работать.

Связи с общественностью – это специальная работа по повышению репутации компании.

Работа с общественностью в широком смысле направлена на достижение гармонии между ожиданиями личности, деятельностью МНК и ценностями общества. Положительный образ МНК стабилизирует ситуацию в регионе.

Содержание работы МНК с общественностью включает следующие направления:

- создание индивидуальности компании и известности ее торговой марки;
- повышение репутации компании и престижа ее товаров;
- формирование высокого имиджа топ-менеджеров компании.

Целью работы с общественностью является конструктивное влияние на имидж и репутацию МНК и ее топ-менеджеров.

Имидж – образ человека или явления в глазах окружающих.

Репутация – оценка человека или явления в общественном мнении.

Журнал Fortune с 1984 года публикует результаты ежегодного специального конкурса среди 500 крупнейших МНК. Сравнение корпораций ведется по 8 важнейшим параметрам: от качества продукции до защиты окружающей среды. Аналитики установили прямую связь между эффективностью и репутацией корпорации.

Как имидж, так и репутацию можно отнести к людям, компаниям, продукции. Однако в литературе по международному менеджменту установилось следующее преобладание: репутацию относят к МНК, а имидж – к менеджерам. Продукцию же чаще всего характеризует бренд.

Бренд – это широко известная торговая марка или товарный знак, отражающие индивидуальность компании и ее товаров.

Брендинг – работа по продвижению на рынок торговой марки, повышению ее известности.

Психология воздействия бренда на потребителей такова:

- доверие к продукции;
- восприятие высоких потребительских свойств продукции;
- престижность обладания данной продукцией.

Хорошая репутация имеет для МНК очень большое значение. *Ценность хорошей репутации* состоит в следующем:

1. Повышение конкурентоспособности продукции, так как возрастает доверие потребителей;
 2. Повышение патриотизма персонала, так как люди гордятся своей принадлежностью к компании с высокой репутацией;
 3. Помощь в привлечении инвестиций, то есть повышение инвестиционного климата.
- В компаниях с высокой репутацией выше прибыль и ниже риск, что привлекает потенциальных инвесторов.

Снижение репутации чревато для МНК серьезными *угрозами*:

1. Снижение конкурентоспособности продукции в связи с падением доверия потребителей;
2. Снижение инвестиционного потенциала в связи с падением доверия инвесторов;
3. Ухудшение психологического климата в связи с понижением патриотизма персонала;
4. Ухудшение отношения к МНК со стороны средств массовой информации (СМИ).

Для успешной работы по повышению репутации важно знать факторы, которые влияют на нее. Это вполне конкретные явления или действия МНК, на основании которых в общественном мнении формируется оценка. Рассмотрим четыре основных *фактора влияния на репутацию* МНК: миссия, политика, этика и социальная ответственность, маркетинг и брендинг.

1. Миссия МНК – это философия жизнедеятельности корпорации, ее основные ценности.

Миссия отвечает на вопрос, для чего существует компания. Вопрос вовсе не праздный. Времена убеждения в том, что любая фирма существует для получения прибыли, миновали. Те, кто остался на этих позициях, либо находится в аутсайдерах, либо вовсе обанкротился.

В современных МНК вопросам формирования миссий и их пропаганде придают очень большое значение.

Так, миссия американской медицинской компании *Merk* звучит так: "Наш бизнес направлен на то, чтобы сохранить и улучшить человеческую жизнь".

Миссии важно довести до широких кругов общественности. *Формы пропаганды миссий* могут быть следующими:

гимн;

лозунг (слоган), изложенный для сотрудников на индивидуальных пластиковых карточках;

публикации текста в СМИ или специальных книгах-справочниках.

Так, в США издана "Книга корпоративных миссий". Она включает краткое описание и тексты миссий 301 компании.

На основании миссии формируются цели компании. *Требования к целям* обычно предъявляются следующие:

четкие контуры того, к чему стремится компания;

амбициозность, но реальность (достижимость) целей;

достаточно короткий срок для достижения целей с тем, чтобы иметь возможность увидеть динамику компании и оценить результаты.

2. Политика МНК – это свод принципов и правил, определяющих жизнедеятельность корпорации.

Политика МНК формируется в разных направлениях: производственном, технологическом, конкурентном, кадровом и др. Однако в качестве составляющих фактора влияние на репутацию наиболее важны следующие три: стратегия развития, позиционирование деятельности, создание перспективных возможностей.

Стратегия развития определяет направления усилий компании на разных структурных уровнях (всей корпорации и отдельной фирмы), а также в маркетинге. Последний во многом определяет производственную, технологическую, рекламную, рыночную и другие виды политики. Виды стратегий развития в соотношении с перспективной выгодой даны в таблице № 15.1.

Стратегии	Выгода
1. Корпоративная стратегия 1.1. Стратегический план 1.2. Позиционирование деятельности 1.3. Создание возможностей 1.4. Постановка задач	Для акционеров и общества
2. Стратегия отдельной фирмы (стратегической бизнес-единицы: СБЕ) 2.1. Использование возможностей 2.2. Развитие конкурентного преимущества 2.3. Знание рынка	Для СБЕ
3. Маркетинговая стратегия 3.1. Разработка товаров 3.2. Приобретение и удержание потребителей	Для потребителей

Позиционирование деятельности компании связано с установлением ассортимента выпускаемой продукции, выбором технологий, поиском сегмента рынка, развитием сервисного обслуживания и др.

Позиционирование предполагает ориентацию на перспективные потребности рынка, а не на имеющиеся производственные мощности компании.

В бизнес-среде популярно следующее выражение, ставшее крылатым: "Новая продукция неизбежно вытесняет старую".

Для позиционирования бизнеса у разных авторов используются разные показатели. Интересную схему критериев предложил американский теоретик менеджмента Дерек Эйбелл. Рассмотрим *критерии позиционирования по Эйбеллу*:

- ориентация на группы потребителей, которых следует обслужить;
- ориентация на запросы потребителей, которые надо удовлетворить;
- создание перспективных возможностей компании, то есть своевременного обновления товарного ряда.

В схемах позиционирования компаний обычно выбирают *центральное звено*, вокруг которого формируется вся деятельность. На рисунке 14.2. приведена схема позиционирования корпорации "Филипс Электроник" за 6 лет развития. На схеме дана привязка центрального звена позиционирования с главным направлением деятельности корпорации

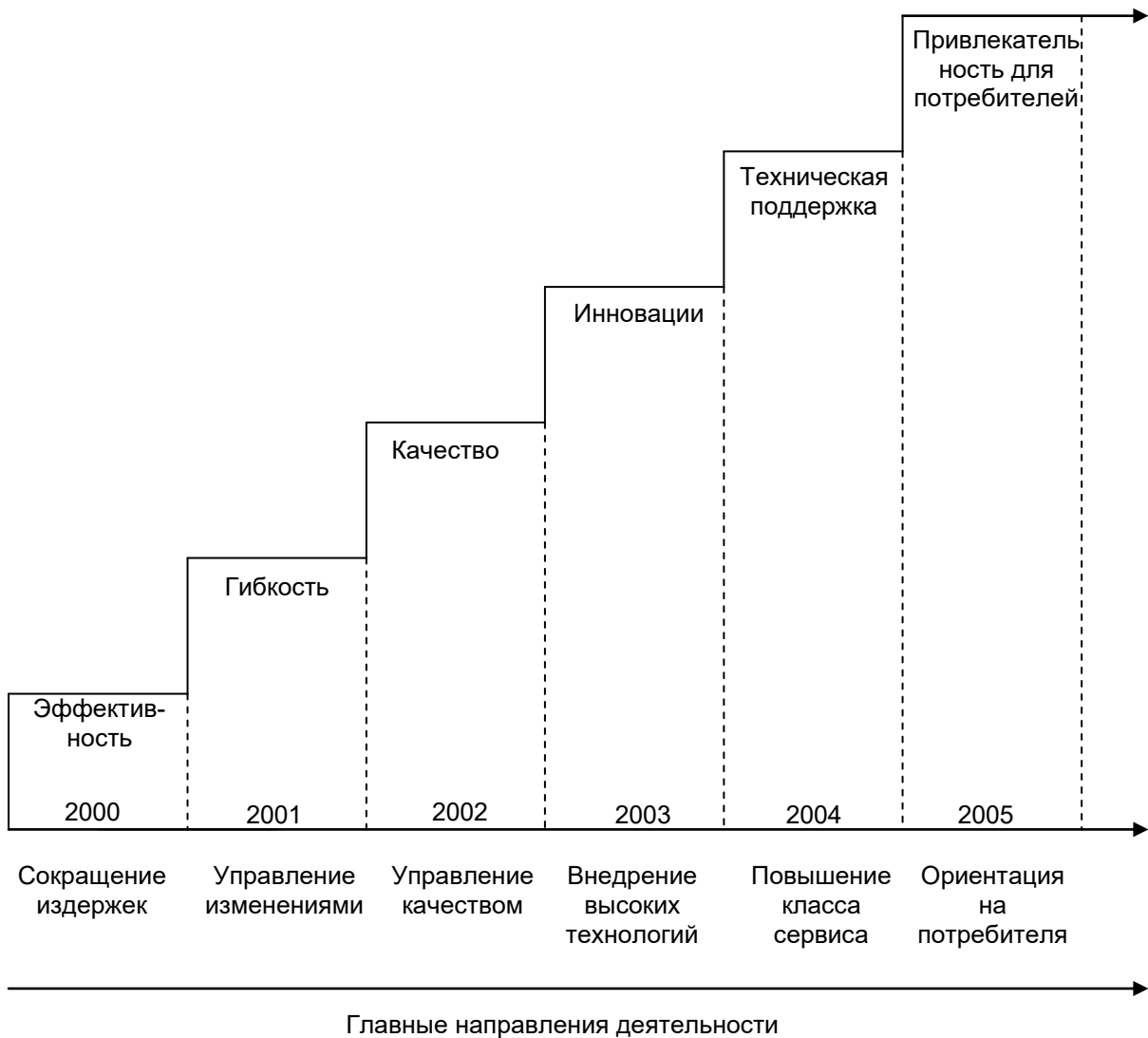


Рисунок 14.2. Схема позиционирования по центральному звену.

Создание перспективных возможностей компании связано не только с обновлением товарного ряда (согласно Эйбеллу), но и в целом с выбором путей развития компании в технологическом и внешнеэкономическом направлениях.

К перспективам относят и кадровую политику, подбор, прием, расстановку и обучение персонала.

В бизнес-среде для формирования потенциальных возможностей используется ключевой вопрос: "Что может и должна делать компания с учетом перспективного спроса?"

3. Этика и социальная ответственность компании является третьим фактором влияния на репутацию МНК.

Бизнес-этика определяет политику компании и поведение ее персонала с учетом не только экономических интересов, но и моральных норм.

Социальная ответственность компании связана с кругом ее общественно значимой деятельности, участия в социальных программах региона.

Содержание и пути деятельности компании в рамках этики и социальной ответственности подробно изложено выше, в главе 13.

4. Маркетинг и Брендинг определены в качестве четвертого фактора влияния на репутацию МНК.

Маркетинг во многом задает качество работы с потребителями. Он позволяет не только изучать потребителей и их запросы. По рекомендациям маркетологов изменяется производственно-технологическая деятельность компании, создаются новые товары, совершенствуются выпускаемые, формируются новые спросы.

Брендинг фактически позволяет создать новую, значительно более высокую стоимость компании. Известная торговая марка и сама по себе может превосходить в цене основные фонды компании и выпущенные ею за какой-то срок товары. Бренд является важнейшим показателем репутации компании.

В обязанности менеджмента МНК входит постоянное **формирование и защита имиджа и репутации**. Рассмотрим пять основных направлений формирования и защиты репутации МНК и имиджа ее топ-менеджеров: забота о потребителях, работа со СМИ, спонсорство и благотворительность, реклама и PR, работа с персоналом.

1. Забота о потребителях.

С потребителями надо постоянно работать: изучать их запросы, отзывы, пожелания на продукцию и деятельность компании.

В классической формуле – качество/цена/сервис – надо постоянно заботиться об улучшении соотношения в пользу потребителей.

Потребительский спрос следует не только изучать и удовлетворять. Его надо и формировать, предлагая качественно новые товары.

2. Работа со СМИ.

Во влиянии на общественное мнение роль СМИ трудно переоценить. Поэтому топ-менеджеры МНК обязаны постоянно и конструктивно сотрудничать с журналистами. Формами реализации контактов могут быть интервью, статьи, передачи, пресс-конференции, официальные заявления и др.

Организационно работу со СМИ направляют пресс-службы и пресс-секретари МНК и их руководителей.

3. Спонсорство и благотворительность.

Честная, открытая и социально ответственная политика МНК и поведение ее топ-менеджеров очень сильно влияют на формирование имиджа и репутации. Подробно о путях и содержании данной работы изложено в предыдущей главе 13.

Очень хорошо в общественном мнении воспринимается филантропическая деятельность МНК: адресные программы благотворительности и целевые акции спонсорства.

Весьма популярными среди МНК за последнее десятилетие стали программы поддержки культуры и спорта.

4. Реклама и PR.

Популяризация своего товарного знака, повышение узнаваемости торговой марки есть прямой путь положительного воздействия на общественное мнение.

Тем же целям служит и реклама. Не следует ограничиваться прямой рекламой продукции МНК. Не менее важно рассказывать о современных технологиях, новых разработках и иных выгодных аспектах жизнедеятельности компании. Для этого используются выставки, презентации, смотры, конкурсы и др.

Public relation (PR) – (англ.), общественные связи. Роль PR состоит в том, чтобы создавать компании привлекательность в общественном мнении. Сущность и формы связей с общественностью рассмотрены в предыдущем разделе 14.1.

5. Работа с персоналом.

Реальное проявление и демонстрация заботы о персонале должны занимать важное место в работе менеджеров. Проявление у сотрудников патриотизма к своей компании возможно только в ответ на заботу самой МНК.

Формами работы с персоналом являются формирование корпоративной культуры и психологического климата, создание морального кодекса, соблюдение деловой этики, проявление социальной ответственности.

В современных МНК популярно создание *корпоративного стиля*. Это относится к поведению (особенно с клиентами) и внешнему виду сотрудников. Многие компании вводят даже должности "менеджер по корпоративному стилю".

Существенная роль в современных МНК отводится тому, как презентуют себя общественности топ-менеджеры компании. В круг внимания включается поведение в общественных местах, публичные выступления, внешний вид. Для работы по данному кругу вопросов МНК приглашают *имиджмейкеров* (специалистов по созданию имиджа) и *спичрайтеров* (составителей речей).

Таким образом, работа с общественностью, формирование репутации компании и имиджа ее топ-менеджеров занимает важнейшее место в деятельности МНК.

14.3. Инновационная деятельность

Динамичные изменения мирового рынка, внешней и внутренней среды корпораций приводят к необходимости постоянной работы над обновлением целей, стратегии и политики МНК. Саморазвитие становится нормой в деятельности компаний. Их руководство и акционеры осознают, что любая остановка, "почивание на лаврах", вполне могут привести к отставанию. Поэтому компаниям надо постоянно искать что-то необычное, внедрять инновации.

Инновация – это новый элемент в известном направлении.

Инновационная деятельность – это поиск, разработка и внедрение новых элементов.

К инновационной деятельности относят также перестройку, реформирование, реструктуризацию, реинженеринг, обновление, развитие и другие изменения в политике, планировании или деятельности компании.

Причинные необходимости перестройки МНК могут быть очень разными. Главными из них являются: рассогласование интересов и "кризисный синдром". Рассмотрим их более подробно.

Рассогласование интересов – это появление несоответствий и противоречий среди устремлений и позиций участников бизнеса и рынка. В свою очередь, причинами рассогласования могут стать динамика техники и технологий, внутренней среды компании и рынка.

Динамика техники и технологий включает в себя следующие элементы:

появление нового оборудования, в том числе с существенно более высокими характеристиками;

создание новых технологий для выпуска качественно превосходящей продукции;

привлечение новых инвесторов с целью технико-технологического обновления.

Динамика внутренней среды компании складывается из таких элементов:

обновление производственной структуры компании, появление новых дочерних фирм и филиалов;

изменение отношений с профсоюзами, появление с их стороны новых требований;

рост корпоративных культуры и стиля, изменения морального кодекса компании.

Динамика рынка охватывает те элементы, которые могут прямо повлиять на позиционирование компании и ее сбытовую деятельность:

– появление новых товаров, в том числе с качественно лучшими потребительскими свойствами;

- возникновение новых ниш на рынке, в том числе "стратегических окон";
- усиление или увеличение числа конкурентов.

Кризисный синдром – это накопление отрицательных явлений, которые делают невозможным дальнейшее успешное существование компании без перестройки.

Кризисный синдром привлекает внимание многих исследователей. Теоретик международного менеджмента *Р. Мартин* выделил четыре *фактора кризисного синдрома*: сбой в предпринимательском видении, ошибки в важных решениях, нарушение коммуникаций, разрастание "защитных механизмов". Рассмотрим эти факторы.

Сбой в предпринимательском видении связан с ошибками в оценке перспектив. Он включает обычно один из двух элементов:

- неправильная оценка динамики цепи: рынок – цели компании – производственная структура компании;
- несвоевременная замена предпринимательской идеи при смене обстоятельств, прямо влияющих на бизнес.

Ошибки в важных решениях, которые проявляются не сразу, а в перспективе. Причинами таких ошибок могут быть:

- некачественная (неполная, недостоверная) информация, на основании которой принималось сложное решение;
- увлечение удержанием достигнутых позиций, вместо адекватной их корректировки в связи с изменениями предпринимательской среды и др.

Нарушение коммуникаций касается, прежде всего, перебоев в обратной связи. Элементами таких перебоев могут быть:

- невнимание к жалобам клиентов;
- незнание проблем персонала;
- неучет позиций партнеров.

Разрастание защитных механизмов чаще всего касается неприятия персоналом инноваций в связи с недостаточным их разъяснением и пропагандой. Элементы неприятия могут проявиться в следующем:

- конфликт старых стереотипов и новой стратегии;
- психологическое сопротивление персонала преобразованиям из-за боязни не справиться с новыми видами работы и обязанностями.

Рассмотрев причины, перейдем к **содержанию перестройки** МНК. Изменения могут происходить на двух уровнях: всей корпорации (макро) и отдельной фирмы, или бизнес-единицы (микро). Соответственно, можно говорить о макроперестройке и микроперестройке в МНК.

Макроперестройка охватывает изменения в жизнедеятельности всей корпорации. Обычно она содержит одно из двух (либо оба сразу) направления в деятельности МНК: внешнеэкономическое либо предпринимательское.

Внешнеэкономическая перестройка означает изменения в политике на внешних рынках. Часто она становится своего рода внешней экспансией. Ее элементами являются:

- выход на новые рынки и расширение действующих;
- создание новых бизнес-единиц;
- реформирование действующих бизнес-единиц: слияние, поглощение, разделение, в том числе с передачей технологий.

Предпринимательская перестройка связана с изменениями в организации бизнеса или производства. Она может включать такие элементы:

- дифференциация производимого товара, изменения в ассортименте или технологиях;
- выделение центров ответственности: формирования цены, НИР, стратегического планирования, местных (децентрализация);
- стимулирование *интрапартнерства*, то есть внутреннего предпринимательства.

Наряду с динамикой, МНК обладают и большим запасом консерватизма. Изменения в них надо уметь инициировать и продвигать.

Так, один из бывших руководителей американской компании *McKinsey & Co* Ричард Хейгет пишет: "Большинство корпораций похожи на гигантское желе. Изменить их форму можно, но только на короткое время. В отсутствие фундаментальных преобразование в культуре они быстро возвращаются в исходное положение."

Микроперестройка включает изменения внутри фирмы МНК (бизнес-единицы). Она в гораздо большей степени затрагивает характер работы персонала, так как максимально к нему приближена.

Алгоритм микроперестройки:

1. Предпосылки и организация перестройки.

В предпринимательстве существует правило: "Если невозможно переделать среду, то можно переделать свой бизнес".

Организация перестройки включает перепроектирование деловых процессов. Это может резко улучшить деятельность бизнес-единицы. Перепроектирование может быть связано с разработкой и внедрением новой схемы бизнеса, формированием обновлённого образа фирмы и др.

2. Создание модели перестройки.

Модель может включать изменения в разных видах деятельности:

- административно-структурные изменения;
- реструктуризация и переориентация фирмы;
- реинжиниринг и модернизация и др.

3. Управление процессом перестройки.

Процесс реализации перестройки охватывает несколько составляющих. Однако главные из них связаны с персоналом. Заменить оборудование или технологии значительно проще, чем изменить психологию людей и производственные отношения.

К элементам процесса перестройки относятся:

- психологическое убеждение и переучивание персонала;
- управление внедрением новой модели, организация и координация работ;
- поддержка новаторов и авторов перемен.

Свою *модель инновационной деятельности* предложил профессор Гарвардского университета *Джон Коттер*. Она составлена из следующих положений:

для достижения серьёзных изменений надо не просто что-то менять, а тщательно готовить;

эффект изменений зависит не столько от искусства управления, сколько от лидерских качеств менеджеров;

изменение корпоративной культуры должно завершать процесс перестройки, а не начинать его;

лучше ничего не делать, чем тратить время и деньги, не доведя работу до конца.

Таким образом, для обеспечения экономической эффективности и высокой репутации компании, она должна работать на перспективу, постоянно заниматься инновационной деятельностью.

14.4. Устойчивость развития МНК

Любое движение, а тем более развитие, подвержено цикличности. Это в полной мере относится к таким крупным объединениям, как межнациональные корпорации. Однако одна из главных задач топ-менеджеров МНК состоит как раз в том, чтобы обеспечить их устойчивое развитие.

Устойчивое развитие – это постоянное повышение результатов их деятельности независимо от динамики бизнес-среды.

Стабильность в развитии МНК можно определить по **показателям устойчивости**. Выделим пять основных из них показателей.

1. *Эффективность* экономической деятельности компании. Это уровень её прибыльности и рентабельности (см. раздел 14.1).

2. *Позиция на рынке*, то есть позиционирование, объёмы продаж, конкурентоспособность продукции.

3. *Имидж и репутация* компании и её топ-менеджеров.

4. Динамика роста производства, освоение современных технологий и выпуска новых товаров.

5. *Инновационная деятельность* и работа на перспективу.

Устойчивое развитие МНК можно обеспечить, осуществляя постоянный анализ и управление показателями устойчивости. В этом суть работы менеджеров по достижению стабильности компании в бизнес-процессе.

Управление компаний с целью обеспечения её устойчивого развития не в постоянстве. Наоборот, в динамичной бизнес-среде и циклично меняющемся рынке МНК сама должна быть динамичной. Только тогда она может развиваться устойчиво.

Обеспечить устойчивое развитие компании можно с помощью разных моделей менеджмента. В таблице №14.3 показаны четыре модели и их связь с ролью и мотивами руководителя.

Таблица № 14.3. Модели менеджмента и позиция руководителя

модель менеджмента	мотив, т.е. вопрос для руководителя	роль руководителя
<i>ПРОВОДНИК</i>	Как мне создать компанию, о которой я мечтал?	Лидер
<i>КОМАНДИР</i>	Как мне создать самую лучшую компанию?	Рационализатор
<i>РЕФОРМАТОР</i>	Я хотел бы, чтобы компания выглядела по-другому. Как же -это сделать?	Архитектор
<i>ФИЛОСОФ</i>	Как мне убедить персонал активно участвовать в развитии компании	Наставник

Теория международного менеджмента предлагает **пути устойчивого развития МНК и предупреждения кризисов**. Они состоят из четырёх пунктов.

1. Постоянный *мониторинг динамики компании*.

Это позволяет своевременно заметить тенденции, учитывать сильные и слабые стороны, принимать адекватные меры.

2. Постоянный *мониторинг динамики рынка*.

Сведения о ситуации на рынке позволяют вносить коррективы в производственную деятельность компании, своевременно реагировать на "стратегические окна".

Мониторинг рынка позволяет удерживать достигнутое компанией конкурентное преимущество.

3. *Грамотная стратегия* компании.

Стратегия должна включать участие в НИР, внедрение современных технологий, работу с потенциальными инвесторами, постоянное самосовершенствование компании, забота о её имидже и репутации.

В выборе стратегии следует помнить, что своими силами сложно решить все проблемы современного бизнеса. Поэтому участие в стратегических альянсах является весьма желательным.

4. *Заботливая кадровая политика*.

Выше отмечалось, что любую компанию делают люди. Именно персонал является главной ценностью МНК.

Компания должна постоянно заботиться о персонале, его благосостоянии, психологическом климате в коллективах, качестве профессиональной жизни. На такую заботу персонал ответит патриотизмом к компании.

Таким образом, устойчивое развитие МНК может быть достигнуто в динамике бизнеса и рынка, если компания не консервирует свои успехи, а сама проводит инновационную политику, адекватную изменениям среды.

Выводы по главе 14

1. Эффективность деятельности МНК связана с уровнем её прибыльности и рентабельности, что зависит от качественного менеджмента.

2. Имидж и репутация МНК создаются её экономической и социальной деятельностью и формируются в работе с общественностью.

3. Устойчивость МНК зависит не от её постоянства, а от гибкой инновационной деятельности, которая позволяет адекватно учитывать динамику бизнес-среды и рынка.

Контрольные вопросы

1. Что такое эффективность бизнеса и менеджмента?
2. Назовите критерии эффективности международного бизнеса.
3. Назовите основные показатели эффективности МНК.
4. В чем состоит работа с общественностью?
5. В чем разница между имиджем и репутацией?
6. Что означают понятия "бренд" и "Брендинг"?
7. Назовите основные факторы влияния на репутацию.
8. Что такое инновация и инновационная деятельность?
9. Охарактеризуйте причины перестройки МНК.
10. В чем заключается устойчивое развитие МНК?

Литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., 1985.
2. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы управления. – К., 1990.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М., 1997.
4. Венедиктова В.И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. – М., 1996.
5. Володько В.Ф. Основы менеджмента. – Мн., 2006.
6. Дафт Р. Менеджмент. – СПб., 2002.
7. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб., 2002.
8. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М., 1982.
9. Международный менеджмент / Под ред. С.Э.Пивоварова и др. – СПб., 2002.
10. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М. и др. – М., 2001.
11. Питер Ф. Как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М., 1992.

12. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб., 2004.
13. Томсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М., 1998.
14. Хаммер Дж., Чампи М. Реинжинеринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб., 1997.

Глоссарий

Антимонопольное законодательство – установление правовых и экономических ограничений для монополистов.

Бренд - широко известная торговая марка или товарный знак, отражающие индивидуальность компании и ее товаров.

Валютная интервенция - покупка или продажа Центробанком (Нацбанком) иностранной валюты за национальную на внутреннем рынке.

Валютная позиция - соотношение требований и обязательств хозяйствующего субъекта в определенной валюте.

Валютный арбитраж - операция покупки актива на дешевом рынке и продажа его на более дорогом.

Валютный риск - вероятность потерь или недополучения прибыли в результате неблагоприятного изменения валютного курса.

Венчурное предприятие - специализированная фирма по внедрению новых научных разработок с целью доведения их до уровня массового производства.

Глобализация – процесс свободного движения товаров, информации и людей в масштабах Земли.

Имидж - образ человека или явления в глазах окружающих.

Инновация - новый элемент в известном направлении.

Кадровая политика - совокупность принципов и традиций в работе с персоналом.

Команда – группа работников разной квалификации, объединенных для достижения общей профессиональной цели.

Командное взаимодействие – совместная профессиональная деятельность группы работников разной квалификации.

Командные проблемы – трудности и недостатки, которые могут возникнуть в ходе формирования или деятельности команд.

Конкурентный валютный риск - возможные потери от общих доходов из-за падения конкурентоспособности товаров в связи с изменением валютного курса.

Конкуренция – соперничество товаров и услуг по качеству, цене и сервису.

Корпоративная культура - система коллективных и личных ценностей и норм, принятых в организации и сплачивающих ее.

Корпоративные структуры - объединения либо договорная взаимосвязь нескольких самостоятельных организаций.

Культурная среда – совокупность продуктов интеллектуальной и материальной деятельности народа.

Культурология – наука по изучению особенностей, динамики и тенденций культур различных народов.

Маржа - разница между курсами продавца и покупателя валют по наличной сделке.

Маркетинг - искусство продаж

Маркетинг – комплексный подход к управлению производством и реализацией продукции, ориентированный на учет требований рынка и активное воздействие на потребительский спрос с целью расширения сбыта продукции.

Маркетинг-микс – совокупность решений маркетинг-менеджмента.

Международный бизнес – деловые взаимодействия фирм из разных стран, направленные на извлечение прибыли из преимуществ межнациональных экономических операций.

Международный коллектив – профессиональное сообщество людей из разных стран. Международный коллектив имеет свою специфику в создании и деятельности.

Международный менеджмент – управление с использованием конкурентных преимуществ фирмы за счет ведения бизнеса в других странах, опираясь на особенности их экономик.

Менеджмент команд – влияние на элементы жизнедеятельности и командные феномены.

Менеджмент неформальных групп – влияние на их позицию и роль в профессиональном коллективе.

Мировая валютная система - комплекс валютных отношений между странами, который сложился исторически и закреплён международными договорами.

Моральный кодекс - официальное изложение этических и социальных ценностей компании.

Национальные стереотипы поведения – устойчивые поведенческие привычки и нормы, присущие нации в целом, и ее бизнесменам и менеджерам в частности.

Национальный менталитет - наиболее общие черты в мышлении, поведении и общении, присущие данному народу.

Оборотные фонды - разница между текущими активами и пассивами.

Овердрафт - допущение банком дебетового остатка на счете клиента.

Опционный контракт - соглашение между продавцом и покупателем на право купли-продажи валюты в будущем по фиксированной цене.

Позиционирование рынка – выбор целевого сегмента рынка и конкурентных преимуществ фирмы.

Политика "соучастия" – участие людей в совместных делах и их взаимовлияние на жизнь друг друга.

Политическая ситуация – стабильность власти и отношение государственных структур к международному бизнесу.

Политический режим - характер исполнения властных полномочий.

Правовая ситуация – характер ее законодательства в области бизнеса и трудовых отношений.

Предвидение - широкое и обоснованное суждение о возможных событиях в будущем.

Предприниматель – человек, предпринявший какое-либо собственное дело.

Прогнозирование - процесс исследования перспектив развития какого-либо явления.

Револьверный кредит - проломирование кредитной линии на новый срок ("многозарядный" кредит);

Репатриация доходов - ограничение перечислений со стороны национальных дочерних фирм в адрес головной компании части полученных в данной стране доходов. Конечно, государство не отбирает у фирм часть из их доходов, оно лишь ограничивает отток капиталов из страны.

Репутация - оценка человека или явления в общественном мнении.

Ресурсный потенциал – запасы материальных и нематериальных ценностей и возможностей, которыми располагает страна для своего экономического развития.

Риск валютного контроля - возможные потери из-за запретов или ограничений валютных переводов от национальных дочерних фирм в адрес головной компании.

Рынок – сфера купли-продажи товаров и услуг.

Самомаркетинг - есть предложение себя работодателям, т.е. грамотно позволяет менеджеру оценить и "подать" себя с достоинством.

Самоуправление - регулирование своих желаний и поведения.

Своп-контракт - операция валютного бартера, то есть купли-продажи двух валют с последующей контр-сделкой.

Связи с общественностью - специальная работа по повышению репутации компании.

Сегментирование рынка – группирование потребителей по существенно важным характеристикам.

Социальная ответственность - обязанность компании и её руководителей осуществлять деятельность, которая увеличивает благосостояние общества, доходы компании и её персонала.

Социальные процессы – динамический комплекс отношений и позиций, который развивается в ходе взаимодействия сотрудников в организации.

Стартовый маркетинговый анализ – определение основных маркетинговых характеристик будущего бизнеса.

Стереотипы поведения и мышления – устойчивые поведенческие и мыслительные действия и реакции людей в стандартных ситуациях.

Страновая ситуация – обстоятельства и факторы, создающие национальную внешнюю среду для международного бизнеса.

Стратегическая политика - сочетание целей и принципов их достижения.

Стратегические окна - внезапные внешние изменения, которые существенно изменяют ситуацию на рынке, выводят его из равновесия. Нередко "стратегические окна" буквально потрясают основы рынка.

Стратегическое планирование - процесс определения целей МНК и разработка программ по их реализации.

Технологическая политика - совокупность принципов и действий, на основании которых разрабатываются и внедряются новые продукты и способы их производства.

Технологический трансферт - сотрудничество в использовании зарубежных технологий, в том числе их передача либо продажа.

Транзакционный валютный риск - возможные убытки по контрактам с отсроченным платежом (транзакции) из-за изменения валютного курса.

Устойчивое развитие - постоянное повышение результатов их деятельности независимо от динамики бизнес-среды.

Устойчивое развитие – рост уровня жизни населения без нанесения ущерба природе.

Философия "общей судьбы" – осознание единства интересов персонала фирмы, ее акционеров (хозяев) и потребителей.

Финансовый менеджмент - система финансово-экономических решений.

Форвардный контракт - обязательство между банком и клиентом на покупку или продажу в конкретный день в будущем определенной суммы иностранной валюты по фиксированному курсу.

Фьючерсный контракт - биржевое соглашение на поставку валюты на срок свыше трех дней со дня заключения сделки, но по цене дня сделки.

Хеджирование – меры по устранению или уменьшению нестабильности будущих финансовых поступлений.

Экономическая ситуация – уровень экономического развития и характер экономических отношений в стране.

Экономический фон - основные условия тенденции, достижения и недостатки, сложившиеся в экономике.

Экспатрианты – командированные или приглашенные из другой страны сотрудники.

Элементы жизнедеятельности команд – составные части труда и общения, которые определяют жизнь команды как социального организма.

Этика бизнеса - деловая честность, открытость, надёжность и эффективность при соблюдении законов, правил и традиций.

Этические структуры - должности или подразделения, созданные в МНК для реализации этической политики и управления ею.

Этический выбор - принятие решения при определяющем влиянии моральных норм.

Эффективное государство – это такое государственное образование, которое обеспечивает защиту национальных интересов и рост благосостояния граждан.

Эффективность бизнеса - уровень его прибыльности и рентабельности.

Эффективность менеджмента - качество управленческой деятельности, обеспечивающее компании достижение поставленных целей.

Приложения

- 1. Кросс-культурный анализ внешней среды бизнеса в Нидерландах**
- 2. Оценка экономической ситуации в Литве**
- 3. Оценка правовой среды бизнеса в Монако**
- 4. Опросник Айзенка**
- 5. Резюме**

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ БИЗНЕСА В НИДЕРЛАНДАХ

Королевство Нидерландов находится в северо-западной части Европы, на входе в Балтийское море. Оно образовано на базе страны Голландия ("полая земля"), а также на отвоеванной у моря суше. Численность населения – почти 16 млн. человек.

Нидерландцы для Беларуси являются одним из основных европейских внешнеэкономических партнеров. Они делят первое место с Германией по объему внешнеторгового оборота с РБ.

Нидерланды – одна из самых густонаселенных стран мира. Однако ее граждане проявляют терпимость и сострадание по всем выходцам из других стран, беженцам из горячих точек планеты. Иммигранты составляют 15% населения.

До сих пор в Нидерландах чувствуется дух кальвинизма – наиболее радикального варианта христианства протестантского образца. Скорбная, почти монашеская дисциплина и простота эмоциональной жизни в сочетании с меланхолическим климатом сделали менталитет нации весьма специфическим.

Во второй половине XX века уровень религиозности населения резко упал. Можно сказать, что большинство жителей современных Нидерландов – люди неверующие. Однако в воздухе по-прежнему носится стародавнее кальвинистское "упорство и труд – все перетрут".

1. Деловое общение.

1.1. Языковые барьеры.

Жители Нидерландов, как правило, хорошо говорят по-английски, а также по-немецки. Все это делает контакты с ними предельно удобными. На удивление, деловые люди осторожничают говорить со своими зарубежными партнерами по-голландски.

1.2. Отношения с потенциальными партнерами и властью.

Жители Нидерландов коммуникабельны и дружелюбны. Они в совершенстве владеют искусством быть приятными.

Внутри голландец холоден и расчетлив. Каждое его слово продумано. Он всегда знает, чего хочет. Он задает партнеру логичные и четкие вопросы, и хочет получить столь же ясные ответы. Попытки навязать голландцу другой строй мыслей и чужую логику бесполезны. Максимум, чего можно добиться, это не с согласием, а с правом на другую точку зрения. Но если она не совпадает с мнением голландца, значит, она неверна.

Однако нидерландская непоколебимость может давать сбой в сфере бизнеса и трудовых отношений. Это возможно в том случае, когда обсуждаются прибыль и работа. Последние факторы являются буквально местными наркотиками. Перспективы получения дополнительной прибыли или престижной работы нередко придают нидерландцам удивительную психическую гибкость.

1.3. Невербальное общение.

Впервые приехавшие в Нидерланды иностранцы поражаются, прежде всего, размерам голландцев. Они (голландцы и размеры) огромны. Это самая высокая нация в мире. Средний рост мужчин составляет 192 см, женщин – 178. И женщины и мужчины часто имеют вытянутые головы, угловатые челюсти, светлые волосы, длинные руки-ноги, прямую осанку и взгляд полный силы.

Типичные выражения лица голландца, идущего по улице: 1) деловитая отстраненность, 2) самодовольная хитроватая полуулыбка с намеком на некое волшебное знание. Походка, как правило, целеустремленна и тверда – на грани легкой агрессивности. Большинство жителей Нидерландов много внимания уделяют питанию и поддержанию

тела в отличной спортивной форме – потому от многих из них исходит ощущение своеобразной олимпийскости.

В толпе голландца почти всегда можно узнать по вышеописанным признакам, излучаемому чувству осознанного превосходства и свойственной англосаксам манере довольно громко разговаривать.

2. Культурные традиции.

2.1. Деловая жизнь.

Нидерланды очень "правильны" как в своих деловых отношениях, так и в повседневной жизни. Все у них заранее распланировано и распределено. Планирование без преувеличения можно назвать их манией. Вообще, для славянина голландская правильность и плановость вскоре становятся утомительными.

Голландцы работают и живут в системе конкретных обстоятельств. Любое чудачество воспринимается нормально, если оно каким-то образом поддержано социумом на его правилах. Можно, например, писать странные стихи, малопонятные картины, туманно философствовать – и все это будет восприниматься нормально и без улыбки при следующем условии. Достаточно положительного высказывания в прессе либо отзыва университетской кафедры о том, что это талантливо или хотя бы интересно. Мнение СМИ или ученых. Это открывает дорогу на выставки и к общественному признанию.

2.2. Обычаи и привычки.

В Нидерландах много обычаев, которые сильно облегчают жизнь. Так, если вы в супермаркете встали в очередь в кассу с парой единиц товара, то вас наверняка пропустят вперед те, кто стоит с груженными тележками. На улице транспорт остановится перед пешеходом, собравшимся перейти улицу. А вот велосипедиста пропустят и автомобилисты, и пешеходы.

Любопытна привычка голландцев к абсолютно четкому разделению суток. С 6 до 12 часов – утро, с 12 до 18 – день, с 18 до 24 – вечер, с 24 до 6 – ночь. Иными словами, если на дворе 18.01, то говорить "Добрый день!" уже нельзя. Следует приветствовать знакомых – "Добрый вечер!"

2.3. Отношение к иностранцам.

Каждый отдельно взятый голландец не приходит в восторг от иностранцев. Он особо не обращает на них внимания. Однако Нидерланды тратят огромные суммы на гуманитарные проекты за рубежом. Они активно принимают беженцев, которые на несколько лет повисают балластом на системе социальной защиты. В почетном ряду "самых щедрых стран" Нидерланды занимают второе место после Швеции.

При первом знакомстве с человеком коренной житель Нидерландов стремится немедленно классифицировать собеседника. Для этого используется стандартная серия вопросов: "Откуда вы?", "Чем занимаетесь?", "Зачем приехали в Нидерланды?", "Как давно вы здесь?", "А когда ж назад?" В их понимании это вполне удобно и правильно.

3. Деловая национальная этика.

3.1. Трудовые отношения.

Традиционно голландцы были сторонниками "тоннельного" выстраивания жизни: профессия и фирма выбирались надолго, а часто и на всю жизнь. Труд и все, что с ним связано, выступали для них наипервейшими и стабильными приоритетами.

Однако в последние годы на нидерландском рынке труда быстро набирает вес "гибкая" модель деловых отношений. Договор между работодателем и наемным работником заключается не на десятилетия, а краткосрочно. Особенно популярно это у молодежи.

По голландскому менталитету, социальный статус человека определяется характером его работы. Престижная и стабильная работа резко поднимают человека над окружением. Труд воспринимается как романтическая и почетная обязанность даже для богатых людей. Это соответствует старым религиозным принципам кальвинизма.

3.2. Социальные нормы.

Наиболее характерной социальной нормой является "солидарность". Она означает спаянность, коллективизм, дух национального единства.

Истоки этого явления уходят в историю голландцев. Способность и стремление их к компромиссу позволяла выжить на небольшом клочке земли среди воинственных соседей. Кроме того, надо было постоянно бороться с морской стихией. Чтобы поддерживать свою землю в подводном состоянии, надо было сотрудничать, строить дамбы, рыть каналы, создавать системы шлюзов и выполнять другие гидротехнические работы.

Взаимопомощь была осознана как жизненно важный инструмент. Но постепенно она стала традицией и чертой национального характера. Сегодня в Нидерландах сложился натуральный "социализм с человеческим лицом".

Иными словами, через государственную налоговую систему происходит перераспределение материальных благ в пользу малоимущих. Высокие налоги для богатых и зажиточных не вызывают у них энтузиазма. Однако они понимают, что лучше поддерживать бедных, чем накапливать недовольство и провоцировать социальные взрывы.

3.3. Нравственные рамки рекламы и PR.

Голландцы очень терпимы к моральным аспектам рекламы. У них разрешено и то, что во многих странах считается аморальным, и даже преступным.

Однако голландцы нетерпимы к обману. Рекламируя товары, недопустимо завышать их потребительские свойства и иные качества. Реклама может быть малонравственной, но непременно должна быть правдивой в деловом (рыночном) смысле.

Выводы:

1. Нидерланды – культурная страна с высоким уровнем жизни, развитой экономикой и богатыми бизнес-традициями.

2. Иностранное предприятие на территории Нидерландов должно действовать по тем же правилам, в той же системе трудовых отношений, что и местное. Здесь нельзя рассчитывать на особые льготы, но и никаких притеснений не будет, это гарантировано.

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В ЛИТВЕ

Литва – небольшая страна Балтийского региона. Ее население составляет 3,7 млн. человек.

С 1940 года страна находилась в составе СССР. В 1990 году, за полтора года до распада СССР, было провозглашено независимое государство – Литовская Республика. С 2004 года Литва является членом Евросоюза и НАТО.

По данным международных организаций, Литва занимает 6-е место в мире по уровню проводимых реформ, имеет наиболее простые условия осуществления реформ, очень привлекательна для зарубежных инвестиций.

1. Основные экономические данные.

В целом экономика страны постепенно выходит из того трудного положения, в котором она оказалась после распада СССР и разрыва многих хозяйственно-экономических связей. После вступления страны в ЕС (2004) динамика экономических реформ и темпы развития увеличились, главным образом за счет зарубежных инвестиций.

Страна располагает многочисленными предприятиями: нефтехимическими, по производству искусственного волокна, станков, электротехники. В Литве развито сельское хозяйство и мясо-молочная промышленность.

1.1. ВВП и экономическая динамика.

В 2006 году ВВП в Литве составил 9 тыс. долларов на душу населения. С 2000 года ВВП ежегодно прирастает на 6-10%. В целом ВВП Литвы ниже среднего по ЕС примерно в 2 раза.

Проводимые в стране активные реформы, а также вступление в Евросоюз привлекли в страну значительные зарубежные инвестиции, в том числе структурных фондов ЕС – всего свыше 7 млрд. в год. В результате экономика имеет рост около 7% в год.

Рост экономики наблюдается во всех отраслях, кроме сельского хозяйства. Наиболее активно (около 12%) развиваются финансовое посредничество, строительство и торговля.

1.2. ВЭД.

Внешнеторговый оборот Литвы в 2006 году составил около 30 млрд. долларов. Доля экспорта в нем составляла около 13 млрд, а импорта – 17 млрд. За последние годы внешнеторговый оборот прирастает примерно на 15% в год.

Главными внешнеторговыми партнерами Литвы являются страны ЕС, на долю которых приходится свыше 70% товарооборота страны.

Основными экспортными партнерами Литвы являются – Германия, Латвия, Россия, Франция, Великобритания, Швеция. Основной экспортный товарный ряд: минеральное топливо, электромашины, механическое оборудование, мебель, текстиль, транспортные средства.

Основными партнерами по импорту являются – Россия, Германия, Польша, Нидерланды, Латвия, Дания. Основной импортный ряд: минеральное топливо, машины, механическое оборудование, транспортные средства, химическая продукция.

Инвестиционный климат в стране является одним из наиболее привлекательных в мире. Объем инвестиций составил за 2005-2006 годы около 14 млрд. долларов. Главные инвесторы – Дания и Швеция (по 15%). Главная область вложения инвестиций – обрабатывающая промышленность.

1.3. Экономические проблемы.

Общее экономическое отставание от среднего уровня ЕС – примерно в 2 раза.

Уровень инфляции в стране пока достаточно высок – около 2,5% в год.

Уровень безработицы значителен, но он стремительно снижается. В 2005 году официально было зарегистрировано 4,8% безработных, а в 2006 году – 2,6%. Однако снижение безработицы связано не с экономическим подъемом, а с массовым выездом трудоспособного населения на работу за границу. Причем уезжают, в основном, не безработные, квалифицированные специалисты. Это становится серьезной социально-экономической проблемой для страны.

В Литве с 2003 года возникла серьезная проблема относительно прямых иностранных инвестиций – возросший вывоз инвесторами капитала из страны. Раньше иностранные инвестиции вкладывались, в основном, в приватизацию госпредприятий (например, Телеком и Сбербанк). Литва все больше используется как страна "третьего мира", которую попросту эксплуатируют и из которой выкачивают прибыль. За 2 года (2004-2005). Теперь же из страны ушло за рубеж около 1 млрд. долларов прибыли, заработанной на прямых иностранных инвестициях. А стране эти средства очень нужны для подъема своей экономики.

2. Ресурсный потенциал.

Это сумма материальных и нематериальных ценностей, которыми располагает страна для развития своей экономики.

Экономически важных полезных ископаемых в промышленных объемах в Литве не имеется.

2.1. Природные ресурсы.

Главная гордость и природная ценность страны – леса. Они занимают около 28% территории. Из хвойных пород распространены сосна и ель, из лиственных – береза, липа, клен и ольха.

На Балтийском побережье страны имеется песчаная коса длиной 98 км и шириной от 400 м до 3,8 км. Она отделяет от моря Куршский залив. По всей косе протянулись дюны высотой до 70 м, на которых высятся уникальные сосновые боры. В этих песчаных дюнах образовалось необычное месторождение, не иссякающее уже несколько веков: ископаемая смола древних хвойных деревьев – янтарь.

2.2. Трудовые ресурсы.

Квалификация рабочей силы в стране одна из самых высоких в регионе: 42% имеют высшее образование, 24% - среднее специальное, 22% общее среднее. Не имеют среднего образования лишь около 12% трудоспособного населения.

Стоимость рабочей силы в Литве очень низка. Она составляет лишь около 10% от уровня индустриально развитых стран. Средний уровень зарплаты в производственном секторе составляет около 460 долларов.

2.3. Местные ресурсы.

Основой ресурсного потенциала является выгодное положение страны в центре морских железнодорожных, автомобильных и воздушных путей сообщения.

3. Уровень смежников.

В Литве возрождаются довоенные (досоветские) традиции делового мира. В целом уровень партнерских отношений и этика бизнеса достаточно высоки.

3.1. Система транспорта и коммуникаций.

Комиссия ЕС по вопросам транспорта охарактеризовала Литву как транспортный центр региона, в котором пересекаются 2 из 10 приоритетных транзитных коридоров Европы.

В стране имеется незамерзающий Клайпедский морской порт. Он обрабатывает около 20% всех грузов, проходящих через все порты восточной Балтики. Пропускная способность порта составляет 30 млн. тонн в год.

Общая протяженность железных дорог Литвы – 1905 км. Ширина колеи соответствует российскому стандарту. Однако имеется отрезок европейского стандарта, соединяющий Литву с Польшей и ЕС.

Главные промышленные центры страны связывает сеть 4-полосных шоссе дорог, соответствующих европейскому стандарту. Литва располагает хорошо развитой транспортной системой. Завершается строительство дороги, соединяющейся с трансевропейской транспортной сетью. Она станет частью транспортной системы, опоясывающей Балтийское море, и транспортной осью, связывающей Россию и Балтику.

Страна располагает четырьмя международными аэропортами. Вильнюсский аэропорт – самый современный в странах Балтии. Он находится всего в нескольких минутах езды от центра города.

Страна располагает развитой современной электронной связью. В Литве принят Закон об электронной подписи. Создается инфраструктура широкополосной сети, внедряются услуги электронной власти для бизнеса.

3.2. Потенциальные партнеры.

В Литве создан ряд инкубаторов для малого и среднего бизнеса. Здесь вновь образованные фирмы могут получить офисные помещения в 2-3 раза ниже рыночных, а также необходимый пакет услуг. Он включает услуги связи, юридические и консультационные.

Интенсивно развиваются свободные экономические зоны в Клайпеде и Каунасе, начинают работать промышленные парки. При крупных университетах и научных центрах созданы научно-производственные парки, где новые разработки и изобретения могут быть доведены и представлены на рынки. Литовские свободные экономические зоны и промышленные парки гордятся не имеющей себе равных инфраструктурой, перевалочными средствами, высококвалифицированной рабочей силой и предлагают инвесторам исключительно привлекательную систему льгот. Здесь также много земли для промышленной застройки с непосредственным выходом к портам, железным и шоссе дорогам.

В Литве нет налога на инвестиции. Закон об инвестициях соответствует стандартам Европейского Союза, с 2001 г. в Литве вступили в силу новые Закон о предприятии и Гражданский кодекс. Уже действуют двусторонние договоры о защите инвесторов с 42 государствами, в том числе с Беларусью. Вступили в силу Договор об использовании местной валюты и Соглашение о правовой защите гарантированных иностранных капиталовложений между Многосторонним агентством по гарантированию инвестиций (MIGA) и Литвой.

Репатриация прибыли (как в иностранной, так и в местной валюте) не ограничивается. Гарантируется право на извлечение прибыли, получение авторских гонораров и процентов в конвертируемой валюте. Имущество защищено от экспроприации – оно может быть экспроприровано только в чрезвычайных случаях с полной компенсацией рыночной стоимости в конвертируемой валюте.

Ставка налога с прибыли юридических лиц является одной из самых низких в Европе. Она составляет 15%. Имеется и нулевая ставка налога, которая применяется к компаниям, производящим сельскохозяйственную продукцию. Ставка налога с прибыли в 13% применяется к малым предприятиям, чей валовой доход за подлежащий налогообложению период составляет менее 200 тысяч долларов, а число работников не превышает 10.

Определенные налоговые льготы, связанные с инвестированием в основные фонды и компьютерные программы, были аннулированы Законом о налоге с прибыли юридических лиц, который вступил в силу 01.01.02г.

Иностранные инвестиции не могут быть национализированы или реквизированы. Собственность может быть отчуждена лишь путем компенсации ее стоимости и исключительно в случаях, предусмотренных законом и в соответствии с общепризнанными правилами международного законодательства.

Налоговые льготы инвесторам предоставляются в индивидуальном порядке в зависимости от суммы инвестиций, рода деятельности и региона размещения производства и т.п.

Стоимость коммунальных услуг, арендная плата, стоимость зданий, накладные расходы, цены за услуги и стоимость жизни – одни из самых низких в ЕС. Таким образом,

Литва, обладающая столь существенным преимуществом, как дешевизна, выгодно отличается в то же время географической близостью к восточным рынкам. Современный европейский стиль жизни прекрасно вписывается в долгую историю Литвы и гармонирует с ее замечательной природой.

3.3. Потребители и конкуренты.

Работа с потребителями по поиску, анализу, изучению и удовлетворению спроса необходима и возможна. Однако следует помнить, что страна пока лишь преодолевает экономические проблемы, возникшие после распада СССР. Поэтому пока покупательная способность основной массы населения остается относительно невысокой. Напомним, что средний уровень зарплаты в Литве в 10 раз ниже, чем в развитых европейских странах.

Конкуренция на латвийском потребительском рынке весьма высокая. Сюда свободно ввозятся товары из стран Евросоюза. Поэтому "планка уровня качества" товаров и насыщенность рынка достаточно высоки. Для выхода на латвийский национальный рынок необходима четкая и убедительная конкурентная стратегия.

Выводы:

1. Литва заинтересована в зарубежных инвестициях, однако в этом она отстает от других прибалтийских государств. Причины: 1) отток рабочей силы в страны ЕС и подорожание оставшейся; 2) бюрократизм; 3) коррупция; 4) высокий подоходный налог на зарплату.

2. У Литвы появились новые европейские конкуренты, такие как Румыния, Македония, Болгария и Украина. Они оттягивают на себя прямые иностранные инвестиции за счет более высоких темпов экономического развития (7,5% и 10% прироста ВВП соответственно).

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА "ОЦЕНКА ПРАВОВОЙ СРЕДЫ БИЗНЕСА В МОНАКО"

Княжество Монако расположено на южной периферии Приморских Альп. Оно со всех сторон окружено Францией. Это самое крошечное (после Ватикана) государство в мире. Численность населения в стране – около 32 тысяч человек, причем до 80% из них – иностранцы.

Монако является конституционной наследственной монархией. Глава государства – князь. С 1949 года на престоле находится князь (принц) Ренье III.

Законодательная власть принадлежит князю и Национальному совету (парламенту) в составе 18 депутатов, которые избираются на 5-летний срок.

Исполнительная власть принадлежит Правительственному совету (8 человек), возглавляемому Государственным министром. Этот пост по традиции всегда занимает известный французский дипломат.

Судопроизводство основано на французском кодексе законов и модели судебно-правовой системы.

В Монако есть полиция, но нет армии. Есть почетная королевская гвардия из 65 человек. Вопросы обороны находятся в компетенции Франции.

В Монако развиты высокодоходные отрасли промышленности – электронная, электротехническая, химическая, фармацевтическая, точное приборостроение, производство строительных материалов, фаянса, керамики и майолики.

В промышленности занята примерно треть всего работоспособного населения, именно этот сектор создает наибольшее количество рабочих мест не только для жителей самого княжества, но и для рабочих из соседних районов Франции и Италии.

Важное место занимают торговля, обслуживание туристов и изготовление сувениров. Иностранцев обслуживает 18% всего работоспособного населения княжества.

В стране высокий уровень занятости и жизненный уровень. Существует государственная монополия на продажу табачных изделий, деятельность телефонной сети и почтовые услуги.

1. Соответствие национального трудового законодательства международным нормам.

1.1. Защищенность частной собственности.

Защита частной собственности в Монако гарантирована государством, которое является конституционной монархией. Неприкосновенность собственности защищается правовой системой и охраняется полицией и другими государственными органами.

Государство обеспечивает высокую степень конфиденциальности по вкладам и "ноу-хау". Монако – это крупный финансовый центр. Здесь представлены 55 ведущих банков мира. В стране действует государственная защита информации о вкладах и промышленных секретах. Банки Монако славятся умением избежать любой утечки информации о клиентах.

1.2. Защищенность прав личности и юридического лица.

Проживание иностранцев в Монако регулируется МИД Франции.

Иностранцы, желающие остаться в Монако на срок свыше трех месяцев, должны устроиться на работу. Закрепить свой статус резидента можно через иммиграционные власти, обратившись к ним с просьбой о натурализации.

Для устройства на работу необходимо получить разрешение на занятие в стране трудовой деятельностью и заключить контракт, заверенный в государственной инстанции. Разрешения выдают французские консульства. Работодатель также должен иметь специальное разрешение на найм иностранцев.

Иностранец, получивший прописку в Монако, для сохранения данного статуса, обязан проводить на территории страны не менее 180 дней в году.

1.3. Стабильность правовой системы.

Правовая система Монако полностью базируется на французской, со всеми ее достоинствами и недостатками. Она несколько громоздка, подробно регламентирована и "тяжеловата". Однако она стабильна практически на протяжении всей послевоенной истории.

Дополнения либо уточнения к законам возникают, как правило, в связи с созданием прецедентов – ситуаций, ранее не предусмотренных законом. Но однажды принятое дополнение на будущее остается стабильным.

2. Правовое регулирование экспорта-импорта.

2.1. Права иностранных и совместных предприятий (ИП и СП).

Иностранное или совместное предприятие, зарегистрированное в Монако, должно осуществлять свою уставную деятельность, хотя бы частично. Если предприятие не будет действовать в течение первых двух лет, оно подлежит закрытию.

Основная форма предприятий – открытое акционерное общество (ОАО). Минимальный капитал ОАО должен составлять 200 тысяч долларов. Руководство ОАО должно состоять как минимум из двух директоров, причем хотя бы один из них должен проживать в Монако. При этом он может не быть гражданином страны.

По характеру деятельности в Монако различают три вида компаний, которые связаны с ИП и СП:

1. Административные компании – по управлению деятельностью на территории княжества ИП и СП;
2. Представительские компании – представляют ИП и СП консалтинговую и иную помощь;
3. Исследовательские компании – решают для ИП и СП административные задачи и оказывают помощь в составлении технических и финансовых отчетов и прогнозов.

Под офисы ИП и СП обязаны арендовать в Монако только те помещения, которые утверждены государством в качестве "пригодных для коммерческого использования". Обычно это здания послевоенной постройки (после 1947 года).

Закрытие предприятия может быть осуществлено на основании одного из трех условий:

- 1) не осуществляется, даже частично, уставная деятельность;
- 2) фирма располагает собственностью либо штатом сотрудников на территории княжества;
- 3) фирма является банкротом.

2.2. Таможенно-визовая система.

Согласно таможенных правил Монако, количество ввозимых и вывозимых платежных средств не ограничено. Ввоз денег или ценных бумаг свыше 10 тысяч долларов подлежит декларированию. Бесплатно могут ввозиться в небольших количествах товары для личного пользования.

Главным источником дохода в казну является налог на добавленную стоимость (НДС = 18,6%) от любой транзакции. Причем не имеет значения, наличные это деньги или нет.

Единственный прямой налог – это налог на прибыль от коммерческой деятельности. Он составляет 33,5% от оборота. Из базы налогообложения вычитаются все затраты: аренда, зарплата, скидки на порчу товара, большая часть выплат по процентам и прочие.

В стране не существует подоходного налога, налога на состояние, налога на прибыль с операций на фондовой бирже. Не подлежат налогообложению заработки физических лиц, а также прибыль на дивиденды.

Въезд иностранцев в Монако осуществляется на визовой основе. Для граждан большинства европейских и ряда других стран разрешен безвизовый въезд на срок до 30 дней. Визу же можно получить во французском посольстве, имея приглашение из Монако.

При переезде в Монако из Франции никаких таможенных ограничений нет.

При прибытии в страну иностранцы обязаны в течение первых восьми дней пребывания явиться в полицию. После беседы с офицером полиции выдается справка о сроке пребывания либо разрешение на жительство.

3. Основы трудового права.

3.1. Порядок открытия и преобразования предприятий.

С 1991 года в Монако введены новые правила открытия предприятий. Они направлены на стимулирование создания новых фирм. Специального разрешения для своих граждан на открытие фирмы не требуется, то есть в стране действует "заявительный принцип", а не "разрешительный".

Более того, вновь созданные фирмы на два года освобождаются от уплаты налога на прибыль. Еще три года деятельность фирмы подлежит частичному налогообложению. Особым привилегированным положением пользуются фирмы, 50% капитала которых прямо или косвенно принадлежит другим предприятиям, действующим в стране.

Иностранцу зарегистрировать свою фирму в Монако можно только с разрешения князя.

Первоначальный капитал должен составлять не менее 50 тысяч долларов. Полные расходы по регистрации фирмы составят около 2,5 тысяч долларов.

3.2. Ценообразование и налогообложение.

Цены в стране рыночные. Государство никоим образом не вмешивается в формирование цен.

С целью увеличения продаж практически все торговые фирмы используют гибкие системы цен: скидки, сезонные и иные распродажи, кредиты, лизинги, различные акции и многое другое.

В стране существует простая и щадяще-стимулирующая система налогообложения.

Экспортные операции с Францией не подлежат налогообложению.

Предусмотрена более низкая ставка налога для ряда социально-значимых товаров: лекарства, медицинское оборудование, пищевые продукты, безалкогольные напитки и некоторые другие.

Благотворительные и медицинские пожертвования освобождаются от налогов.

Ставка налога на наследство невысока и зависит от степени родства. Близкие родственники должны уплатить 8%, наследники, не являющиеся родственниками – 16%.

3.3. Характер трудовых отношений.

Работодатели в Монако обязаны платить наемным работникам достаточно высокую зарплату – на уровне европейских стандартов. Это делает уровень жизни в княжестве весьма высоким.

Около 80% всех работающих в Монако составляют иностранцы. Трудовое право не предусматривает никаких существенных различий в статусе и оплате труда местного и иностранного наемного работника.

Вывод:

Монако заинтересовано в привлечении в страну финансов и иных капиталов, а также квалифицированных трудовых ресурсов. Оно создало для этого хорошие условия, в том числе щадящее-стимулирующую налоговую систему.

ОПРОСНИК АЙЗЕНКА

Личностный опросник является одним из самых популярных психологических тестов. Данный тест позволяет выявить тип темперамента человека, уровень его психологической совместимости с другими типами, степень экстра- или интроверсии, уровень нейротизма (эмоциональной стабильности). Эти характеристики, рассматриваемые в совокупности, существенно влияют на профессиональную деятельность человека.

Для того чтобы выяснить индивидуальные характеристики предлагается ответить "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы "встряхнуться", испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли вы, что вам очень трудно отвечать "нет"?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-нибудь предпринять?
6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы сдерживаете свои обещания?
7. Часто ли у вас бывают спады или подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделаете ли вы почти все что угодно на спор?
11. Возникает ли у вас чувство робости или смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичным представителем противоположного пола?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно чтение книг встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии так, что все "горит" в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь друзей поменьше, но зато особенно близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю чувствам и повсюду повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочтете об этом прочитать в книге, нежели спросить?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?

35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находится в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно, неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу ?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Ключи к тесту

Из 57 вопросов – 24 направлены на определение уровня "экстраверсии-интроверсии" человека. Эти понятия еще в начале XX века были введены швейцарским психологом К. Юнгом для обозначения резко отличающихся типов личности. Термины эти образованы от латинских корней "экстра" - "вне", "интро", - внутрь и "верто" - "обращаю".

Таким образом, шкала «интроверсии-экстраверсии» характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (*экстраверсия*: 14-24 балла), либо на внутренний субъективный мир (*интроверсия*: 0-11 баллов). Принято считать, что *экстравертам* свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. *Экстраверты* обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений. *Интровертам* же, наоборот, присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения социальной адаптации. *Интроверты* лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны. Вместе с тем на этой шкале выделяют еще один тип людей, занимающий как бы промежуточное положение между интровертами и экстравертами и характеризующийся неустойчивым проявлением черт, как первого, так и второго типа (в зависимости от конкретной ситуации) – так называемые "*амбиверты*": 12-13 баллов.

Следует отметить, что ярко выраженные ("чистые") типы встречаются достаточно редко. Для каждого отдельного человека характерна большая или меньшая выраженность того или иного свойства.

Подсчитывая свой результат по данной шкале, воспользуйтесь следующим "ключом": начислите по одному баллу за каждое совпадение: "да" - 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56; "нет" - 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

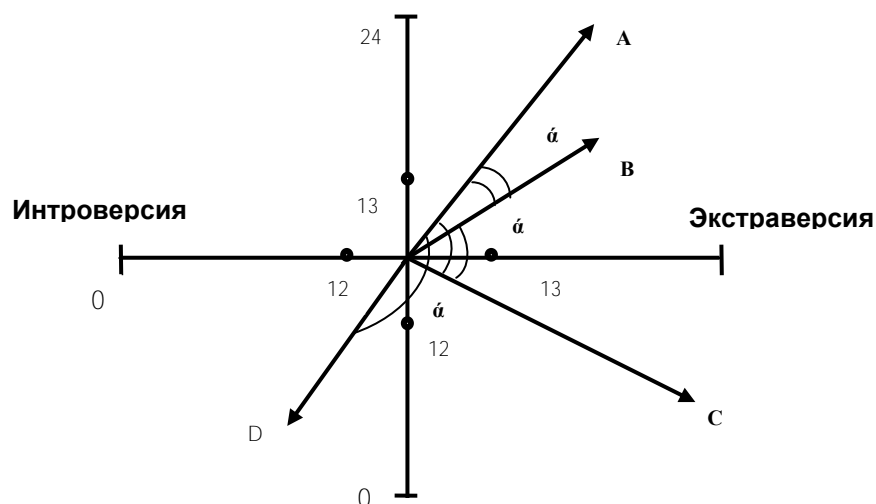
Г. Айзенк, развивая идеи К. Юнга, считает экстраверсию и интроверсию основными характеристиками личности. Наряду с этим показателем он также рассматривает "нейротизм", для выявления уровня которого в тест "заложены" еще 24 вопроса. Показатель "нейротизма" характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (0-12 баллов), а на другом – чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный тип (13-24 балла). Чем (в первом случае) показатель, полученный вами по данной шкале, ниже и чем (во втором случае) выше, тем эти качества выражены больше. В полной мере это относится и к шкале "интроверсии – экстраверсии".

Эмоционально-устойчивые (стабильные) люди не склонны к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним воздействиям, вызывают доверие, склонны к лидерству. *Эмоционально-нестабильные* (нейротичные) чувствительны, эмоциональны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

Подсчитывая свой результат по данной шкале, воспользуйтесь следующим "ключом" - начислите по 1 баллу за ответы "да" на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Теперь мы можем построить график, состоящий из двух пересекающихся в точках между 12 и 13 шкал, на концах которых будут соответственно значения 0 и 24, а отложив свои результаты по каждой из шкал и найдя точку пересечения, можно построить **индивидуальный "вектор темперамента"**, проведя его к полученной точке из точки пересечения осей (шкал). Ценность такого графика состоит в том, что теперь, вычислив угол асимметрии между различными векторами, можно определить **уровень психофизиологической совместимости** между вами и любым другим человеком. Чем меньше величина этого угла, тем менее совместимыми оказываются партнеры.

Нейротизм (эмоциональная нестабильность)



Устойчивость (эмоциональная стабильность)

Выделяют три основных значения:

- **высший уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 180 градусам) – в такой паре партнеры психофизиологически идеально дополняют друг друга;
 - **средний уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 90 градусам) в этом случае приходится говорить, к сожалению, о действительно средней совместимости, что потребует немалых усилий для взаимной адаптации;
 - **низкий уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 0 градусам); для такой пары характерна крайне низкая стабильность в отношениях, они фактически несовместимы.
- Кроме того, тест позволяет определить **уровень искренности ваших ответов**, так как содержит корректную шкалу (оставшиеся 9 вопросов). Если "результат" по этой шкале **свыше 4 баллов**, это означает, что вы были не совсем честны перед самим собой, отвечая на вопросы, а значит, результаты теста также могут быть не вполне достоверными ("ключ" на эти вопросы: "да" - 6, 24, 36; "нет" - 12, 18, 30, 42, 48, 54).

РЕЗЮМЕ
менеджера-экономиста, выпускника БНТУ 200__г.
ИВАНОВА ИВАНА ИВАНОВИЧА

1. Биографические данные

- Дата рождения: 27. 09. 1983
- Место рождения: г. Минск.
- Национальность: белорус.
- Сведения о родителях: отец – директор средней школы, историк; мать – учительница биологии; имею старшего брата и младшую сестру.
- Семейное положение: женат, жена – бухгалтер, имею сына 2-х лет.

2. Образование:

- окончил в 2002 г. Минский техникум предпринимательства, специальность "коммерческая деятельность", диплом № 2913154;
- окончил в 2007 г. Белорусский национальный технический университет, специальность "менеджмент", специализация "международный менеджмент", квалификация "менеджер-экономист", диплом с отличием № 1816348.

3. Опыт работы:

- 2005 - 2006 – помощник менеджера по продажам автомобилей (0,5 ставки) ООО "Старт";
- 2006 - 2007 – менеджер по работе с иностранными клиентами – поставщиками автомобилей (0,5 ставки) ООО "Старт".

4. Профессиональные достижения:

- лауреат Минского городского конкурса "Менеджер-маркетолог года" (2006);
- диплом выставки "Белорусская полиграфия" (2005).

5. Профессиональные черты:

- знания современных достижений мировой теории и практики менеджмента и маркетинга;
- умение решать практические управленческие задачи, разрабатывать программы, выстраивать алгоритмы деятельности и добиваться результата;
- организованность, точность и пунктуальность;
- ответственность и надежность;
- способность пойти на разумный риск, но без авантюризма;
- коммуникабельность, способность к быстрому установлению доверительных отношений;
- владение техникой и психологией переговоров, наличие опыта заключения договоров.

6. Личные качества:

- внутренняя культура и интеллигентность;
- харизматичность, умение убеждать и вести за собой;
- эмоциональная сдержанность, стрессоустойчивость, бесконфликтность;
- отзывчивость, доброжелательность, дружелюбие в общении с окружающими.

7. Дополнительные сведения:

- окончил курсы английского языка (БНТУ 2005), удостоверение переводчика № 126347;
- владею компьютерными программами *Windows* и *Word*;
- имею личный автомобиль, водительское удостоверение категории "В" (2002)
- имею квартиру в Минске, имею возможность ездить в командировки.

8. Рекомендации:

- директора ОАО "Алмаз" Алексеева А.А. (прилагается);
- профессора кафедры менеджмента БНТУ Гусакова Б.И. (прилагается).

9. Претендую:

на должность менеджера по конкурентоспособности или менеджера-маркетолога;
на уровень зарплаты – 300 у.е. плюс премиальные за конкретные практические результаты.

Контактные телефоны

(подпись)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ
РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ГУМАНИТАРИЗАЦИИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

В.Ф.Володько

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методические рекомендации
по выполнению курсовых работ**

Минск 2012

СОДЕРЖАНИЕ

1. Предисловие	3
2. Технические требования.....	3
3. Выбор темы курсовой работы.....	4
4. Подбор литературы и составление плана работы.....	4
5. Содержание введения.....	5
6. Содержание теоретической части	5
7. Содержание практической части.....	6
8. Содержание проектной части.....	7
9. Содержание заключения.....	7
10. Курсовая работа в виде научного исследования	8
11. Список использованных источников	9
12. Основная тематика курсовых работ (по номеру зачетной книжки).....	10
13. Дополнительная тематика курсовых работ (по свободному выбору студента, вместо основной темы).....	11
14. Литература	12

Приложения

1. Титульный лист (образец).....	15
2. Задание по курсовой работе (образец).....	16
3. Задание по курсовой работе в виде научн. исследования (образец).....	18
4. Экзаменационные вопросы	20
5. Экзаменационные вопросы (для заочного отделения).....	22

1. Предисловие

Дисциплина «Международный менеджмент» преподается для студентов по специальностям «менеджмент», «экономика и управление на предприятии», «бухгалтерский учет, анализ и аудит» и др., но в разных объемах.

Методические рекомендации по курсовому проектированию разработаны в соответствии с базовыми и рабочими программами учебных дисциплин.

Задачей курсового проектирования является приобретение студентами знаний и умений в самостоятельном решении теоретических и практических управленческих проблем по широкому курсу вопросов.

2. Технические требования

Объем курсовой работы (КР) должен составлять 25 – 30 страниц компьютерного текста шрифтом № 14 с интервалом 1,5 на листах формате А-4. Допускается представление курсового проекта в машинописном либо рукописном виде. Работа должна быть сшита в папку. Листы должны иметь сквозную нумерацию.

Стандарт оформления курсовой работы таков:

1-й лист – Титульный лист (см. приложение);

2-й лист – Задание на курсовой проект (см. приложение);

с 3-го листа – Содержание. В состав содержания необходимо последовательно включить:

1) Введение

2) Теоретическая часть – теория проблемы по теме работы;

3) Практическая часть – практика деятельности по теме;

4) Проектная часть – предложения о путях решения вскрытых проблем;

5) Авторская новизна

6) Заключение

7) Список использованных источников.

Допускается иная структура содержания КР, при условии, что она позволяет раскрыть тему, и согласована с руководителем.

3. Выбор темы курсовой работы

Тема устанавливается по списку «Основной тематики курсовых работ», содержащейся в данных методических рекомендациях (см. пункт 12). Номер темы должен соответствовать номеру зачетной книжки студента.

Однако по своему желанию студент может отказаться от основной темы, и выбрать тему курсовой работы из списка «Дополнительная тематика курсовых работ» (см. пункт 13). В этом случае инициативное право выбора темы предоставляется студенту.

Выбранная тема согласуется с руководителем и утверждается зав. кафедрой менеджмента. Это оформляется в специальном бланке «Задания на курсовую работу», который выдается студенту на руки, и затем включается в выполненную работу после титульного листа.

И преподаватель-руководитель, и зав. кафедрой вправе не согласиться с выбором темы студентом, и выдать ему задание на курсовую работу по другой теме.

По инициативе студента и по согласованию с руководителем курсовая работа может быть заменена студенческой научной работой, то есть КР выполняется в виде научного исследования. В этом случае тема может быть установлена вне основной или дополнительной тематики, а принята инициативно-совместно студентом и руководителем.

4. Подбор литературы и составление плана работы

Подготовка к выполнению курсовой работы начинается с изучения литературных источников по избранной и утвержденной теме.

Подбор литературы – самостоятельная работа студента, в которой он должен проявить умения пользоваться каталогами библиотек и Интернетом.

При подборе литературных источников следует, прежде всего, обращаться к литературе последних 5-10 лет. Старые издания могут быть использованы лишь при соответствующем обосновании.

На основании анализа литературы и листа задания на курсовую работу студент составляет примерный план работы. Этот план желательно согласовать с руководителем работы, чтобы не пойти сразу по неверному пути.

План работы не является догмой. В ходе выполнения КР он может изменяться, и весьма существенно.

План является логической основой выполняемой КР. От правильного составления плана во многом зависит не только структура, но и содержание, и вся логика предстоящей работы.

План является также показателем того, насколько глубоко студент изучил и понял литературу, задание и иной материал по теме КР.

5. Содержание введения

Во введении излагается актуальность темы курсовой работы, показывается ее теоретическая и/или практическая значимость.

Объем введения: 1-2 страницы текста.

6. Содержание теоретической части

Название этой части формулируется в виде теоретической постановки проблемы по теме работы.

Содержанием этой части является изложение теории в рамках избранной темы работы.

Например, в теме курсовой работы «Конкурентоспособность предприятия на европейском рынке» теоретическая часть может называться «Теоретические основы конкурентоспособности предприятия». Содержанием ее может быть краткое описание сущности и основных факторов конкурентоспособности предприятия.

Как формулировка, так и содержание теоретической части, могут существенно отличаться, если в качестве темы работы избрано творчество видного теоретика менеджмента. В том случае первая часть содержит описание профессионально-жизненного пути исследуемого автора.

Например, в теме курсовой работы «Р. Салмон и прогнозы развития менеджмента» первая часть может называться «Профессиональный путь Р.Салмона как управляющего».

Изложение материала следует вести последовательно, выстроив своеобразную логическую цепочку. Рекомендуется использовать схемы, графики, рисунки, таблицы и иные способы наглядности.

К оформленной работе для усиления ее наглядности в конце могут быть даны приложения. Они входят в состав работы, однако их объем не должен превышать 5-6 страниц.

Объем теоретической (первой) части должен составлять 10-15 страниц текста.

7. Содержание практической части

Название этой части формулируется в виде описательной постановки проблемы по теме работы.

Содержанием этой части является описание практической работы в рамках избранной темы на примере какого-либо предприятия. В качестве предприятия для описания может быть избрано то, на котором студент ранее проходил практику, либо любое другое предприятие, известное студенту. Допускается предложить практическое описание с какими-либо придуманными элементами, которые соответствуют теме и заданию курсовой работы.

Например, в теме курсовой работы «Конкурентоспособность предприятия на европейском рынке» практическая часть может называться «Практика создания конкурентных преимуществ АО «Мілавіца»».

В практической части надо дать краткое описание предприятия, его структуру, характер выпускаемой продукции, состав персонала, назвать основные экономические показатели.

Целесообразно более подробно описать структуру управления предприятием, дать ее схему.

Следует проанализировать вертикальные управленческие цепочки, круг обязанностей менеджеров разного уровня, разделение функций и т.д.

В данной части работы следует использовать тот практический материал, который будет способствовать выполнению задачи курсовой работы.

В этой части работы необходимо показать как положительные, так и отрицательные стороны сложившейся практики, выделить круг практически проблем, требующих решения.

В случае, если темой курсовой работы избрано творчество видного теоретика менеджмента, вторая часть будет иной. Она должна быть посвящена описанию тех теорий и разработок, которые создал исследуемый автор.

Например, в теме курсовой работы «Р. Салмон и прогнозы развития менеджмента» вторая часть может называться «Личный вклад Р. Салмона в теорию менеджмента будущего».

Объем практической (второй) части должен составлять 5-8 страниц.

8. Содержание проектной части

В проектной части должны быть изложены предложения о путях решения вскрытых в практической части проблем.

Название этой части должно быть выведено из постановки практической проблемы, описанной в предыдущей части курсовой работы. Целесообразно, что название содержало следующие словосочетания: «Пути решения...», «Предлагаемые методы...», «Модель внедрения...» и т.д.

Например, в теме курсовой работы «Конкурентоспособность предприятия на европейском рынке» третья часть может называться «Пути формирования конкурентоспособных преимуществ в АО «Мілавіца».

Целью проектной части является внесение таких предложений, которые призваны решить обозначенную практическую проблему с учетом теории, изложенной в первой части курсовой работы.

В случае, если темой курсовой работы избрано творчество видного теоретика менеджмента, третья часть строится по-иному. Ее содержанием должно стать описание того места, которое исследуемый автор занимает среди других теоретиков, рассматривающих близкие к нему аспекты. При этом необходимо показать сильные и слабые стороны исследуемого автора, его теоретические достижения, удачи и заблуждения.

Например, в теме курсовой работы «Р. Салмон и прогнозы развития менеджмента» третья часть может называться «Обоснованность прогнозов Р. Салмона в развитии теории менеджмента».

Объем предложений (третьей части) должен составлять 4-6 страниц.

9. Содержание заключения

В заключении следует показать логику содержания работы и взаимосвязь трех ее основных частей: 1) теоретической; 2) практической; 3) проектной. Следует показать, что предложения (в проектной части) основаны на передовых достижениях теории, и что их применение, безусловно, способно решить вскрытую практическую проблему.

Объем заключения должен составлять 1-2 страницы текста.

10. Курсовая работа в виде студенческого научного исследования

По желанию студента и согласованию с преподавателем-руководителем курсовая работа может быть выполнена в виде научного исследования.

Научно-исследовательская работа студентов (НИРС) позволяет включиться в науку, освоить методику научного исследования. Участие в НИРС даёт студенту дополнительные активы при назначении стипендии, премировании, определении места практики, в том числе за границей, распределении, поступлении в магистратуру и затем в аспирантуру, других случаях студенческой жизни.

Тематика научного исследования близка к темам курсовых работ. Однако формулировки научной темы отличаются от курсовой работы. Тема должна быть сформулирована более узко и конкретно, либо в динамике, либо в сравнении.

Например, приведённая выше тема курсовой работы «Командный стиль руководства» может быть сформулирована как научная работа в таких вариантах:

- «Преимущества командного стиля руководства»;
- «Трудности внедрения командного стиля руководства»;
- «Командный стиль руководства как альтернатива административному».

Главным содержанием научной работы является сравнительный анализ. Заявленную тему надо рассмотреть под разными углами зрения, с позиции разных авторов, либо различных практических воплощений. Курсовую работу можно сделать на базе 2-3 литературных источников, авторы которых стоят на сходных позициях. Для научной работы этого недостаточно. Надо проанализировать не менее 5-6 источников, причём обязательно предлагающих различные подходы, позиции, взгляды.

Объектом сравнения могут стать не только теоретические подходы, но и практическая динамика. Изменение объекта исследования от одного состояния к другому через какой-то промежуток времени может быть рассмотрено путём анализа причин данного изменения.

Выводы как завершение анализа должны отражать авторскую позицию. Следует указать, к какой точке зрения придерживается автор, и почему. Можно предложить свою точку зрения, составленную из комбинации нескольких позиций. Собственная же оригинальная идея является украшением студенческой научной работы.

Объём студенческой научной работы составляет 15-20 страниц. Её внутренняя структура не выделяется в разделы с самостоятельными заглавиями. Текст даётся сплошной. Однако логика рассмотрения проблемы должна присутствовать. Она может выглядеть так:

- 1) краткое введение в суть темы и исследуемой проблемы (1-2 стр.);

2) основное содержание работы – сравнительный анализ, динамика, причины (15-20 стр.);

3) выводы – авторская позиция (1-2 стр.);

4) список использованных источников (10-15 источников).

Студенческая научная работа в качестве публичной защиты может быть изложена в виде доклада на кафедральной конференции НИРС. Лучшие работы рекомендуются на факультетские, университетские и республиканские конференции. Победители и лауреаты награждаются.

Студенческая научная работа может дополняться исследованиями на базе других учебных дисциплин и постоянно разрастаться до уровня выпускной дипломной работы, магистерской и даже кандидатской диссертации.

11. Список использованных источников

Список источников может состоять не только из книг. Это могут быть статьи из журналов и газет, отчеты, справки, Интернет и иные источники.

Список источников должен быть правильно оформлен в соответствии с установленными нормативами (см. раздел № 14 данных рекомендаций).

В список необходимо включить 5-10 источников.

Для курсовой работы в виде научного исследования список составляет 10-15 источников.

Тематика курсовых работ

12. Основная тематика курсовых работ по дисциплине "Международный менеджмент" (по номеру зачетной книжки)

1. Управление международной корпорацией (МНК) "... " (по выбору)
2. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия "... "
3. Сущность и особенности современного международного бизнеса
4. Сущность и особенности современного международного менеджмента
5. Сущность и особенности современного международного рынка
6. Сущность и особенности современной международной среды бизнеса
7. Кросс-культурный анализ ситуации в стране ... (по выбору)
8. Анализ экономической ситуации в стране ... (по выбору)

9. Анализ правовой ситуации в стране ... (по выбору)
10. Анализ политической ситуации в стране ... (по выбору)
11. Маркетинговый анализ ситуации в стране ... (по выбору)
12. Деятельность Еврорегиона "... " с участием РБ (по выбору)
13. Сегментирование потребителей в МНК "... " (по выбору)
14. Позиционирование МНК "... " на рынке (по выбору)
15. Конкуренция на международном рынке по ... группе товаров
16. Антимонопольная деятельность страны ... (по выбору)
17. Практика выхода на внешний рынок компании "... "
18. Стратегия развития МНК "... "(по выбору)
19. Стратегическая конкурентная деятельность МНК "... " (по выбору)
20. Инвестиционная деятельность МНК "... " (по выбору)
21. Инновационная деятельность МНК "... " (по выбору)
22. Создание бренда и репутации МНК "... " (по выбору)
23. Инвестиционная деятельность МНК "... " (по выбору)
24. Деловая этика в международном бизнесе и менеджменте
25. Социальная ответственность международного бизнеса и менеджмента
26. Эффективность бизнеса и менеджмента в компании "... "(по выбору)
27. Менеджмент персонала в МНК "... " (по выбору)
28. Менеджмент внешнеторговой деятельности страны ... (по выбору)
29. Внешнеэкономическое сотрудничество РБ со страной ...(по выбору)
30. Деловые национальные стереотипы страны "... " (по выбору, но кроме стран из учебника Володько)

Дополнительная тематика

13. **Дополнительная тематика курсовых работ** (по свободному выбору студента, вместо основной темы)

1. Теории устойчивого развития общества
2. Контуры будущего общества и менеджмента
3. Современная культурная среда
4. Культурологические теории
5. Политика социально-экономического развития Беларуси
6. Республика Беларусь на мировом рынке
7. Предпринимательская деятельность в Беларуси
8. Выход на внешний рынок
9. Маркетинг-микс
10. Философия "общей судьбы"

11. Новое видение организации
12. Социальные процессы в организации
13. Менеджмент команд и неформальных групп
14. Основы для международной интеграции бизнеса
15. Корпоративные структуры бизнеса
16. Холдинги и альянсы (вообще или на примере одной страны)
17. Финансово-промышленные группы (вообще или на примере страны)
18. Теоретические проблемы стратегического менеджмента
19. Стратегическое планирование в МНК
20. Формирование общих стратегий МНК
21. Маркетинговые стратегии МНК
22. Теории международной конкуренции
23. Создание конкурентных стратегий МНК
24. Маркетинговые стратегии МНК
25. Основы технологической политики МНК
26. Международный рынок технологий
27. Планирование международных НИР
28. Менеджмент международных НИР
29. Основы международного финансового менеджмента
30. Менеджмент валютных операций
31. Финансовый менеджмент МНК
32. Менеджмент валютных рисков
33. Корпоративная культура МНК
34. Международный менеджер
35. Развитие международного менеджера
36. Этика как социально-экономическое явление
37. Работа с общественностью. Пресс-служба МНК
38. Формирование репутации МНК. Брендинг.

13. Литература

1. Володько, В.Ф. Международный менеджмент. Учеб. пособие / В.Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск: Амалфея, 2009. – 448 с.
2. Володько, В.Ф. Основы менеджмента. Учеб. пособие / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: АiВ, 2010. – 304с.
3. Володько, В.Ф. Психология управления. Учеб. пособие: в 2-х т. / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. I: Психология объекта и субъекта управления. – 428 с.
4. Володько, В.Ф. Психология управления. Учеб. пособие: в 2-х т. / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 2: Психология делового общения. – 414 с.
5. Внешнеэкономическая деятельность предприятий. В 2-х ч. / Под ред. Е.Г. Ищенко. – Новосибирск, 2002.
6. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Под ред. Л.Е.Стровского. – М., 2009.
7. Внешняя политика Беларуси в исторической ретроспективе: Материалы межд. науч. конф. – Минск, 2002. – 280 с.
8. Волчкова, Н. Новая теория международной торговли и новая международная география / Н. Волчкова // Вопросы экономики. – 2009. – № 1. – С. 68-83.
9. Гавриленко, Д.А. Условия и факторы повышения эффективности экспорта / Д.А. Гавриленко, Е.Ю. Морозова / Под ред. П.Г. Никитенко; Ин-т экономики НАН РБ. – Минск: Право и экономика, 2009. –178 с.
10. Данильченко, А.В. Стимулирование экспорта и экспортные барьеры: теоретические и практические аспекты / А.В. Данильченко, Л.М. Петровская. – Минск, 2007.
11. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб., 2002.
12. Дениелс, Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Д. Дениелс, Л. Радеба; пер. с англ. – М., 2008. – 380 с.
13. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль; пер. с англ. – СПб., 2002. – 544 с.
14. Европейская интеграция: современное состояние и перспективы: Сб. науч. ст. / Науч. ред. С.И. Паньковский. – Минск, 2001. – 336 с.
15. Ежов, А.Н. Организация внешнеэкономической деятельности предприятия / А.Н. Ежов, И.М. Бондарев, Л.А. Ежова. – М., 2001. – 400 с.
16. Герчикова, И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело / И.Н.Герчикова. – М., 2000.

17. Киреев, А.П. Международная экономика. В 2-х ч. / А.П. Киреев. – М.: Междунар. отношения, 1999. – Ч. 1: Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. Учеб. пособие. – 416 с.
18. Колесов, В.П. Мировая экономика: Учебник / В.П. Колесов, М.В.Кулаков. – М., 2008.
19. Кудров, В.М. Мировая экономика: Учебник / В.М. Курдов. – 2-е изд. – М.: Юстицинформ: Омега-Л., 2010. – 512 с.
20. Ломакин, В.К. Мировая экономика: учебник / В.К. Ломакин. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 671 с.
21. Международная торговля: пособие / Ю.И. Енин [и др.]; под ред. Н.С. Шелега, Ю.И. Енина. – Минск: БГЭУ, 2009. – 323 с.
22. Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров и др. – СПб., 2002. – 420 с.
23. Международные экономические отношения / Под ред. В.Е. Рыбалкина. – 5-е изд. – М., 2004. – 408 с.
24. Международные экономические отношения: учебник / Под ред. Н.Н.Ливенцева. – М., 2006.
25. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В.М.Попов и др. – М., 2001. – 390 с.
26. Миклашевская, Н.А. Международная экономика: учебник / Н.А. Миклашевская, А.В. Холопов. – М., 2008. – 386 с.
27. Микульский, К. Трансформация постсоциалистического общества / К.Микульский. – М., 2003.
28. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность Беларуси / А.Е. Дайнеко, Ф.А. Дмитракович, Г.В. Забавский, П.В. Шведко / Под науч. ред. А.Е. Дайнеко. – Минск, 2004. – 300 с.
29. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / С.Ю. Кричевский, М.И. Плотницкий, Г.В. Турбан / Под ред. М.И.Плотницкого и Г.В. Турбан. – Минск: Современ. школа, 2006.–664с.
30. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / Под ред. А.С. Булатовой и Н.Н. Ливенцева. – М., 2008.– 654с.
31. Мировая экономика: учеб. пособие. 3е изд. / Под ред. И.П. Николаевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 510 с.
32. Национальная экономика Беларуси: потенциалы, хозяйственные комплексы, направления развития, механизмы управления: учебное пособие / В.Н. Шимов и др. – Минск: БГЭУ, 2005. – 843 с.
33. Носова, Н.С. Международные экономические отношения. Конспект лекций / Н.С. Носова, Н.И. Роньшша. – М.: Дело, 2008. – 160 с.
34. Олехнович, Г.И. Мировая экономика / Г.И. Олехнович. – Минск, 2008.

35. Покровская, В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности / В.В. Покровская. – М., 2002.
36. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. – М., 2003.
37. Раджабова, З.К. Мировая экономика: Учебник; 3-е изд. / З.К. Раджабова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
38. Рыбалкин, В.Е. Международные экономические отношения: Учебник / В.Е. Рыбалкин и др.; 5-е изд. – М., 2004. – 605 с.
39. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон; пер. с фран. – СПб, 2004. – 298 с.
40. Сейфуллаева, М.Э. Международный маркетинг: Теория и методология / М.Э. Сейфуллаева. – М., 2009.
41. Семак Е.А. Мировая экономика: анализ и моделирование / Е.А. Семак, В.М. Руденков. – Минск: Право и экономика, 2005. – 348 с.
42. Сипецкий, Л.Е. Внешнеэкономические операции / Л.Е.Сипецкий. – М., 2004.
43. Современные технологии управления социально-экономическими процессами: Метер. 2-й Междунар. н.-пр. конф. – Минск: БНТУ, 2009. – 295 с.
44. Спиридонов, И.А. Мировая экономика: Учеб. пособие / И.А. Спиридонов. – М.; ИНФРА-М., 2001. – 256 с.
45. Строевский, Л.Е. Внешний рынок и предприятие / Л.Е. Строевский. – М., 2003.
46. Фабоцци, Ф.И. Управление инвестициями. Учебник / Ф.И. Фабоцци; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2004. – 932 с.
47. Фомичев, В.И. Основы внешнеэкономической деятельности: Учеб. пособие / В.И. Фомичев. – СПб., 2004. – 425 с.
48. Чабанов В.Е. Экономика XXI века, или третий путь развития / В.Е.Чабанов. – СПб., 2007. – 736 с.
49. Шелег, Н.С. Экономическая интеграция в условиях глобализации: учеб. пособие / Н.С. Шелег, Ю.И.Енин. – М., 2006. – 296 с.
50. Шмарловская, Г.А., Экономика Республики Беларусь в системе мирохозяйственных связей: Учеб. пособие / Г.А. Шмарловская, Г.Г. Санько, Е.Н. Петрушкевич и др. – Минск: БГЭУ, 2006. – 253 с.

Приложение 1. Титульный лист курсовой работы

БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет технологий управления и гуманитаризации
Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Теоретические основы менеджмента»

на тему:

**«КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ЕВРОПЕЙСКОМ РЫНКЕ»**

Исполнитель: студент гр.108110 _____ И.И. Иванов
(подпись)

Руководитель _____ доцент П.П. Петров

Минск 2012

Приложение 2. Лист задания по КР

БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
 Факультет технологий управления и гуманитаризации
 Кафедра менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

профессор _____ В.Ф. Володько

(подпись)

«20» сентября 2012 г.

З А Д А Н И Е
по курсовой работе
по дисциплине «Теоретические основы менеджмента»

Студенту Иванову Ивану - гр. № 108110

1. Тема работы «Конкурентоспособность предприятия на европейском рынке»

2. Срок сдачи студентом оконченной работы 15.12.12 г.

3. Исходные данные к работе

1. Методические рекомендации по курсовому проектированию.
2. Конспект лекций. Устные указания лектора дисциплины по выполнению курсовой работы.
3. Научная литература и иные материалы по теме
4. Указания руководителя курсовой работы.

4. Содержание работы

- | | |
|---|-----------------|
| 1. Введение: актуальность темы и основные понятия | объём 1-2 стр. |
| 2. Теоретический анализ проблемы | 10-15 стр. |
| 3. Практический анализ проблемы | 10-15 стр. |
| 4. Предложения по решению проблемы
(программа или модель деятельности) | 4-6 стр. |
| 5. Авторская новизна (что предложено лично автором) | 1-2 стр. |
| 6. Заключение | 1-2 стр. |
| 7. Литература | 5-10 источников |

5. Перечень графического материала

Схемы и таблицы в содержании текста, необходимые для раскрытия проблемы (по выбору автора и консультацией с руководителем работы)

6. Консультант по работе лектор дисциплины

7. Дата выдачи задания 20.09.12.

8. Календарный график выполнения работы

Пункты 1-2	20.10.12
Пункты 3-4	20.11.12
Пункты 5-7	15.12.12

Примечание

консультации руководителя и консультанта проводятся в соответствии с графиком кафедры

Руководитель _____ доцент П.П. Петров
(подпись)

Задание принял к исполнению 20.09.12 _____ И.И. Иванов
(дата и подпись студента)

Приложение 3. Лист задания по КР в виде НИРС

БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет технологий управления и гуманитаризации

Кафедра менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

профессор _____ В.Ф.Володько

(подпись)

«20» сентября 2012 г.

ЗАДАНИЕ
по курсовой работе
по дисциплине «Теоретические основы менеджмента»
в виде студенческого научного исследования

Студенту Николаеву Николаю

1. Тема работы «Преимущества командного стиля руководства»

2. Срок сдачи студентом законченного исследования 15.12.2012г.

3. Исходные данные к исследованию

1. Методические рекомендации по научным исследованиям.
2. Конспект лекций. Устные указания лектора дисциплины по КР.
3. Научная литература и иные материалы по теме.
4. Указания руководителя проекта.

4. Содержание научного исследования

1. Краткое введение в суть темы и исследуемой проблемы (1-2 стр.);
2. Основное содержание работы – сравнительный анализ, динамика, причины (15-20 стр.);

3. Выводы – авторская позиция (2-3 стр.);
4. Список использованных источников (10-15 источников).

5. Перечень графического материала

Схемы и таблицы в содержании текста, необходимые для раскрытия проблемы (по выбору автора работы)

6. Консультант по исследованию лектор дисциплины

7. Дата выдачи задания 20.09.2012

8. Календарный график выполнения исследования

Примечание

консультации руководителя и консультанта проводятся в соответствии с графиком кафедры

Руководитель _____ доцент С.С. Сидоров
(подпись)

Задание принял к исполнению 20.09.12 _____ Н.Н. Николаев
(дата и подпись студента)

Экзаменационные вопросы по дисциплине

"Международный менеджмент"

1. Теории устойчивого развития общества
2. Особенности современного международного бизнеса
3. Сущность международного менеджмента
4. Контурсы будущего общества и менеджмента, культурная среда
5. Культурологические теории
6. Оценка экономической ситуации в стране
7. Оценка правовой ситуации в стране
8. Анализ политической ситуации в стране
9. Стартовый маркетинговый анализ
10. Национальные деловые стереотипы Англии
11. Национальные деловые стереотипы Франции
12. Национальные деловые стереотипы Германии
13. Национальные деловые стереотипы Италии
14. Национальные деловые стереотипы Испании
15. Национальные деловые стереотипы Польши и Чехии
16. Национальные деловые стереотипы Венгрии и Австрии
17. Национальные деловые стереотипы Швеции
18. Национальные деловые стереотипы России
19. Национальные деловые стереотипы стран Ближнего Востока
20. Национальные деловые стереотипы Китая
21. Национальные деловые стереотипы Японии
22. Национальные деловые стереотипы США
23. Политика социально-экономического развития Беларуси
24. Республика Беларусь на мировом рынке
25. Предпринимательство в Беларуси
26. Современный рынок товаров и услуг
27. Пресытившиеся потребители
28. Сегментирование и позиционирование рынка
29. Выход на внешний рынок
30. Маркетинг-микс

31. Философия "общей судьбы"
32. Новое видение организации
33. Социальные процессы в организации
34. Менеджмент команд и неформальных групп
35. Основы для международной интеграции бизнеса
36. Корпоративные структуры бизнеса
37. Холдинги и альянсы
38. Финансово-промышленные группы
39. Теоретические проблемы стратегического менеджмента
40. Стратегическое планирование в МНК
41. Формирование общих стратегий МНК
42. Теории международной конкуренции
43. Создание конкурентных стратегий МНК
44. Маркетинговые стратегии МНК
45. Основы технологической политики
46. Международный рынок технологий
47. Планирование международных НИР
48. Менеджмент международных НИР
49. Основы международного финансового менеджмента, валютные операции
50. Финансовый менеджмент МНК, валютные риски
51. Корпоративная культура МНК, подбор и работа с персоналом
52. Международный менеджер и его развитие
53. Этика как социально-экономическое явление
54. Этика международного бизнеса
55. Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса
56. Этика международного менеджмента
57. Эффективность международного бизнеса и менеджмента
58. Работа с общественностью. Имидж и репутация
59. Инновационная деятельность МНК
60. Устойчивость развития МНК

Экзаменационные вопросы по дисциплине
"Международный менеджмент"
(для заочного обучения)

1. Сущность международного бизнеса и менеджмента
2. Оценка экономической ситуации в стране
3. Оценка правовой ситуации в стране
4. Анализ политической ситуации в стране
5. Стартовый маркетинговый анализ
6. Национальные деловые стереотипы Англии
7. Национальные деловые стереотипы Франции
8. Национальные деловые стереотипы Германии
9. Национальные деловые стереотипы Италии
10. Национальные деловые стереотипы Испании
11. Национальные деловые стереотипы стран Ближнего Востока
12. Национальные деловые стереотипы Китая
13. Национальные деловые стереотипы Японии
14. Национальные деловые стереотипы США
15. Современный рынок. Сегментирование и позиционирование
16. Международная интеграция бизнеса. Корпоративные структуры
17. Международная конкуренция МНК
18. Международный рынок технологий
19. Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса
20. Эффективность и устойчивость МНК

**ПРАКТИКУМ ПО МЕЖДУНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ.
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ГУМАНИТАРИЗАЦИИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

В.Ф. ВОЛОДЬКО

**ПРАКТИКУМ ПО
МЕЖДУНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЧАСТЬ II**

**Методические рекомендации
по проведению практических занятий**

Минск 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Занятие 1. «Диагностика уровня креативности»	3
а. Теория диагностики креативности	
б. Практика диагностики креативности	
1.2.1. Тест дивергентных способностей	
1.2.2. Тест «Усовершенствование предмета»	
1.2.3. Тест «Усовершенствование системы»	
Занятие 2. «Развитие креативности I: упражнения»	7
2.1. Развитие креативности специальными упражнениями	
2.2. Упражнения по развитию креативности	
2.2.1. Упражнение «Что, если бы ...»	
2.2.2. Упражнение «Фирменный знак»	
2.2.3. Упражнение «Досчитать до 33»	
Занятие 3. «Развитие креативности II: творческие игры»	11
3.1. Развитие креативности творческими играми	
3.2. Игры для развития креативности	
3.2.1. Развивающая игра «Противоположности»	
3.2.2. Развивающая игра «Поиск ассоциаций»	
Занятия 4-5. Презентация и обсуждение рефератов по теме «Международный потребительский рынок»	12
Занятия 6-7. Деловая игра «Устное выступление»	13
6.1. Теория устного выступления и цель игры	
6.2. порядок проведения игры	
Занятие 8-9. Деловая игра «Открытие производства»	16
8.1. Теория предпринимательства и цель игры	
8.2. Содержание игры	
Занятие 10-11. Деловая игра «Бизнес-консультант»	25
8.1. Теория проблемы и цель игры	
8.2. Содержание игры	
Занятие 12. Деловая игра «Мозговой штурм»	26
Занятие 13. Деловая игра «Этичное принятие решений»	27

Занятие 1. ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ КРЕАТИВНОСТИ

1.1. Теория диагностики креативности

Данная диагностика заключается в оценке творческих способностей будущего менеджера.

Установлено, что креативность зависит от способности по-разному использовать данную в задачах информацию в быстром темпе. Эту способность назвали *креативностью* и стали изучать независимо от интеллекта – как способность, отражающую свойство индивида создавать новые понятия и формировать новые навыки.

Креативность связывают с творческими достижениями личности.

Изучение креативности в современной теории менеджмента ведется, в основном, в двух направлениях:

- 1) Связь креативности и интеллекта, измерение уровня познавательных процессов личности в связи с креативностью;
- 2) Обладание личностью, с ее индивидуальными особенностями, существенными элементами креативности, измерение личностных черт.

Способы определения креативности посредством познавательных переменных направлены на оценку необычных интеллектуальных факторов и познавательных стилей. Специалисты выделяют гипотетические интеллектуальные способности, характеризующие креативность. Среди них такие:

беглость мысли – количество идей, возникающих в единицу времени;

гибкость мысли – способность переключаться с одной идеи на другую;

оригинальность – способность производить оригинальные идеи;

любопытность – чувствительность к проблемам в окружающем мире;

гипотетичность – способность к разработке гипотез;

иррелевантность – логическая независимость реакции от стимула;

фантастичность – полная оторванность ответа от реальности, при наличии логической связи между стимулом и реакцией.

Эти факторы были объединены под общим названием «дивергентность мышления». Оно проявляется, когда проблема только еще должна быть определена, и когда не существует установившихся подходов и стандартного пути решения.

«Дивергентное мышление» отличается от «конвергентного мышления». Первое ищет нестандартные подходы, а второе обычно ориентируется на «подходящее» решение проблемы.

Специальные исследования показали, что личностные черты юных и взрослых креативных индивидов совпадают. Это означает, что креативность можно предсказывать в довольно раннем возрасте, на основании проявления личностных особенностей.

Согласно одной точке зрения, мотивация креативных людей основана на стремлении к риску, к проверке предела своих возможностей.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что особый тип интеллектуальных способностей, называемый креативностью, в настоящее время широко изучается психологами. Признается связь креативности как с интеллектом, так и с творческими достижениями личности.

Сегодня наиболее известны и широко применяются тесты диагностики креативности Пола Торренса. Он декларировал задачу сконструировать тестовые задания как модель творческого процесса, и отразить в них не результат, а процесс творчества.

Психологи стремятся противопоставить творческое мышление репродуктивному. Однако на практике тесты креативности строились по тем же принципам, что и тесты интеллекта, т.е. были скоростными методиками с жестко заданным содержанием.

Многие психологи считают, что измерить креативность с помощью тестов можно лишь приблизительно. Творческие достижения в науке, технике, искусстве и других областях человеческой деятельности требуют сложного сочетания разнообразных способностей (в том числе интеллектуальных, специальных и профессиональных), с самыми разными свойствами личности.

В имеющихся тестах обращается внимание на отдельные элементы творческих способностей, но этого недостаточно для прогноза творческих достижений. Некоторые считают, что измерить креативность можно лишь путем анализа отдельных актов творчества.

Ряд психологов предлагает к басням, не имеющим конца, придумать окончание и мораль.

Торренс разработал 12 тестов "Творческого мышления". Они сгруппированы в вербальную, изобразительную и звуковую шкалы, которые оценивают разные аспекты креативности.

В ходе тестирования различаются два вида показателей:

интеллектуальные – беглость и гибкость мышления;
собственно-креативные – оригинальность и уникальность.

В конкретном тестировании эти показатели могут использоваться совместно.

1.2. Практика диагностики креативности

Предлагаемое тестирование осуществляется командным способом. Студенческая группа делится на 7 команд, по 3-4 человека в каждой. Разделение лучше всего произвести по территориальному принципу, то есть – кто с кем сидит.

Каждая команда получает свой вариант задания из приведенных ниже тестов (в каждом тесте имеется 7 вариантов заданий). На выполнение тестового задания отводится 10 минут.

Затем команды по очереди проводят презентацию придуманных вариантов выполненных заданий. Команда в полном составе выходит перед группой для презентации, и, по согласованной договоренности, каждый участник сообщает то, что он придумал.

Предложения могут быть как серьезными, так и шутливыми, но не глупыми или грубыми.

По каждому варианту выносится общегрупповое решение о том, засчитан данный вариант, или нет.

Для проведения диагностики следует создать в аудитории творческую обстановку.

Тесты целесообразно проводить в виде игровых занятий, то есть командных деловых игр.

Тесты

1.2.1. Тест *дивергентных способностей*

В основе теста дивергентных способностей находится задание, в котором студенту предлагается найти максимальное количество вариантов использования обычных предметов.

В качестве заданий предлагается найти неосновные (дополнительные) **варианты использования:**

- 1) Кирпича;
- 2) Квадратного куска картона со стороной 30 см;
- 3) Ведро;

- 4) Картонного ящика;
- 5) Полотенца;
- 6) Веревки;
- 7) Авторучки.

1.2.2. Тест «Усовершенствование предмета»

Данный тест сходен с предыдущим. Студенческим мини-группам требуется найти оригинальные пути усовершенствования обычных предметов, которые воспринимаются как само собой разумеющееся.

В качестве заданий предлагается усовершенствовать такие обычные **предметы:**

- 1) Электрический тостер;
- 2) Садовая лопата;
- 3) Чайная чашка;
- 4) Электрокипятильник;
- 5) Настольная лампа;
- 6) Чемодан;
- 7) Гладильная доска.

1.2.3. Тест «Усовершенствование системы»

Можно расширить рамки предыдущего теста, предложив дать рекомендации по усовершенствованию не обычных простых предметов, а сложных систем.

В качестве заданий предлагается усовершенствовать такие сложные **системы:**

- 1) Сети железных дорог;
- 2) Сети автомобильных дорог;
- 3) Судебных учреждений;
- 4) Почтовых учреждений;
- 5) Здание учебного корпуса вуза;
- 6) Студенческое общежитие;
- 7) Супермаркет.

Занятие 2.

«РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОСТИ I: УПРАЖНЕНИЯ»

2.1. Развитие креативности специальными упражнениями

Развить в себе «творческую жилку», т.е. креативность, вполне возможно. Еще Томас Эдисон, удививший мир тысячей изобретений, отметил что «идеи на 99% являются результатом потения, и лишь на 1% – вдохновения».

Известно, что левое полушарие осуществляет вербальную, логическую и аналитическую деятельность. Когда мы пишем, читаем или считаем, – работает именно эта половина мозга. А вот правое полушарие специализируется на невербальном, визуальном, или пространственном мышлении. За свои чувства, интуицию, новые идеи нужно благодарить эту половину мозга. Правое полушарие помогает обработать тот немислимый поток информации, который обрушивается на нас со всех сторон каждый день.

Существует множество упражнений, с помощью которых можно развить креативное мышление. Одна из основных целей таких интеллектуальных упражнений, состоит в том, чтобы уйти от общепринятых и привычных способов мышления, и генерировать свежие идеи, которые затем можно оценить и отобрать из них наиболее полезные.

«Мозговой штурм», индивидуальный или групповой, служит типичным примером техники выдвижения идей, когда от участников требуется генерировать как можно больше разнообразных решений. Таким образом, мозговой штурм – это поиск и дальнейшая разработка творческих решений. При этом внимание сосредоточено на задаче, а участников намеренно побуждают выдвигать максимальное число нестандартных решений. Во время таких занятий предлагаемые идеи не подлежат критике: участники должны знать, что решений у задачи может быть множество. После того как этот этап пройден, проводится анализ выдвинутых предложений, а затем более детально рассматриваются наиболее удачные решения. Участники мозгового штурма не обязательно должны быть специалистами в сфере, к которой относится рассматриваемая

задача, – до начала мозгового штурма они вообще могут и не знать о существовании подобной проблемы.

Существуют и другие техники, которые можно использовать как индивидуально, так и в группах. Многие из таких упражнений могут показаться банальными, но они помогают перестроить мыслительную деятельность. Примерно так же, как новый вид физических упражнений позволяет размять и развить мышцы, о существовании которых человек даже не подозревал.

Пример креативных упражнений С. Коркина

Многие из нас считают, что творческое мышление – это дар, и с этим нужно родиться. Однако если у вас нет такого врожденного дара, можно его развить. С. Коркин предлагает несколько возможностей:

- Избавьтесь от стереотипа: «творческие люди рождаются таковыми». Это первый и главный шаг.

- Займитесь чем-нибудь творческим. Самое простое, на мой взгляд – это фото. Купите фотоаппарат или мобильный телефон с ним и снимайте все, что считаете интересным.

- Перед сном не грузите голову насущными проблемами, пофантазируйте: путешествуйте в будущее, придумывайте какие-нибудь истории. Это все равно что писать книги, только в своем воображении. Теперь вы отличаетесь от писателя только тем, что не записываете то, что придумываете.

- Очень хорошо влияет на творчество красота. Рисуйте ее для себя везде. Можно увидеть красоту даже в валяющемся мусоре. Сложно? Прищурьтесь – теперь плохо видны очертания предметов, и вместо мусора можно вообразить цветы, растущие на земле.

- Рисуйте, даже если у вас это плохо получается.

- Если вы домохозяйка, не готовьте одно и то же, не пользуйтесь рецептами – создавайте свои блюда. Это интересно и, скорее всего, вкусно. Этот процесс может доставить массу удовольствия.

- Интересуйтесь всем, ходите в новые места. Разнообразие информации и впечатлений расширяет горизонты вашей креативности.

- При просмотре фильмов и прочтении книг – придумывайте на ходу продолжение.

Пример креативных упражнений Уильяма Гордона

Основной источник креативности – в поиске человеком аналогий.

Сначала нужно выбрать объект и нарисовать таблицу для его аналогий. В первый столбец записывают все прямые аналогии, во второй – не прямые (например, отрицание признаков первого столбца).

Затем нужно сопоставить цель, объект и не прямые аналогии.

Скажем, объект – карандаш, задача – расширение ассортимента. Прямая аналогия – объемный карандаш, ее отрицание – плоский карандаш.

Результатом будет карандаш-закладка.

2.2. Упражнения по развитию креативности

Упражнения проводятся студентами в составе команд. Студенческая группа делится на 6-7 команд, по 3-4 человека в каждой из них. Разделение желательно произвести по территориальному принципу, то есть – кто с кем сидит.

Каждая команда получает свой вариант задания в рамках упражнения (в каждом упражнении имеется 7 вариантов заданий).

На выполнение тестового задания отводится 15 минут.

После этого команды по очереди проводят презентацию придуманных вариантов выполненных заданий. Команда в полном составе выходит перед группой, и каждый участник, по согласованному порядку, сообщает то, что он придумал.

Предложения могут быть как серьезными, так и шутливыми, но не глупыми и не грубыми.

По каждому варианту выносится общегрупповое решение о том, засчитан данный вариант, или нет.

Для проведения занятий с упражнениями в аудитории создается творческая обстановка.

2.2.1. Упражнение «Что, если бы...»

Это упражнение полезно тем, что позволяет студентам выйти за привычные рамки, и не ограничиваться так называемыми правильными представлениями.

На обсуждение выносится тема-задание, стимулирующая работу мысли участников.

В качестве тем-заданий предлагаются следующие.

- 1) Что если бы люди вели ночной образ жизни?
- 2) Что если бы людям вообще не нужно было спать?
- 3) Что если бы людям вообще не нужно было есть?
- 4) Что если бы мы все могли читать чужие мысли?
- 5) Что если бы люди жили под водой?
- 6) Что если бы люди умели летать?
- 7) Что если бы люди могли путешествовать к звёздам?

2.2.2. Упражнение «Фирменный знак»

Перед каждой командой ставится задача создать фирменный знак заданного предприятия.

В качестве различного профиля *предприятий* из разных стран предлагаются следующие:

- 1) Строительная компания в Праге;
- 2) Обувное предприятие в Риме;
- 3) Текстильное предприятие в Варшаве;
- 4) Энергетическая компания в Париже;
- 5) Медицинский центр в Лондоне;
- 6) Торговый центр в Берлине;
- 7) Аквапарк в Мадриде.

2.2.3. Упражнение «Досчитать до 33»

Цель: выявить лидера в данной команде и посмотреть, насколько слаженно может действовать команда.

Задача участников – досчитать до 33.

Участники по очереди называют следующее число, но при этом некоторые числа называть нельзя.

Преподаватель начинает счет, называя первое число (до 9-ти), первый участник команды – следующее число, и далее по кругу. При этом важно соблюдать два правила: числа, в записи которых есть три (например, 13 или 30) и числа, которые делятся на три (3, 6, 9 и т.д.) вслух не произносятся. Вместо этого участник, которому достается такое число, должен хлопнуть. Если кто-то ошибается, счет начинается заново, начиная с того человека, который ошибся.

Время проведения: 15 мин.

Обычно команде не удаётся досчитать до 33 с первого раза.

Побеждает команда, которая затратила меньше попыток.

Занятие 3

«РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОСТИ ||: ТВОРЧЕСКИЕ ИГРЫ»

3.1. Развитие креативности творческими играми

Творческие (учебные и деловые) игры направлены на развитие и активизацию креативности – системы необычных способностей.

Задачи творческих игр:

- научить студентов продуктивно действовать в ситуациях новизны и неопределенности, опираясь на свой творческий потенциал;
- ориентироваться в быстро меняющихся обстоятельствах;
- принимать адекватные решения при неполноте исходных сведений.

3.2. Игры для развития креативности

Упражнения проводятся в составе команд. Студенческая группа делится на 6-7 команд, по 3-4 человека в каждой. Разделение желательно произвести по территориальному принципу, то есть – кто с кем сидит.

Каждая команда получает свой вариант задания в рамках упражнения (в каждом упражнении имеется 7 вариантов заданий). На выполнение тестового задания отводится 15 минут.

После этого команды по очереди проводят презентацию придуманных вариантов. Команда в полном составе выходит перед группой, и каждый участник сообщает то, что он придумал.

Предложения могут быть как серьезными, так и шутливыми, но не глупыми. По каждому варианту выносится общегрупповое решение о том, засчитан данный вариант, или нет.

Упражнения проводятся в творческой обстановке.

3.2.1. Развивающая игра «Противоположности»

Смысл творческой игры.

Тренировка мышления «от противоположного» – способа поиска решений проблем, при котором для более полного понимания их сути представляется их противоположность. Развитие гибкости в восприятии жизненных ситуаций. Поиск неочевидных вариантов решения.

Описание игры.

Командам предлагаются краткие описания нескольких ситуаций, и предлагается придумать другие ситуации, которые можно было бы рассматривать как *противоположные* предложенным.

Для работы команды даётся время 7-10 минут на ситуацию.

Потом представители каждой из команды поочередно озвучивают придуманные варианты и аргументируют, почему их можно рассматривать как противоположные предложенным ситуациям.

Команды дают пояснения – какой смысл вкладывался в понятие «противоположность» при выполнении задания? В каких ситуациях придумать противоположные варианты было легче, в каких сложнее, с чем это связано?

В заключение следует привести примеры жизненных ситуаций, где может пригодиться подход к решению проблем «от противного».

Итак, командам для работы предлагаются такие *ситуации*:

- 1) Боксер выходит на ринг;
- 2) Девушка едет с горки на роликах;
- 3) Фотокорреспондент передает в редакцию снимки с соревнований;
- 4) По реке плывёт лодка с гребцом;
- 5) По улице движется свадебный кортеж;
- 6) На лавочке возле общежития веселится кампания с гитарой;
- 7) В читальном зале библиотеки несколько человек работают.

Конечно, можно предлагать и другие ситуации, однако следует избегать слишком простых вариантов, в которых противоположные ситуации очевидны, а выбирать такие, где противоположности не столь очевидны или, по крайней мере, их можно выделить на основе разных признаков.

3.2.2. *Развивающая игра «Поиск ассоциаций»*

Найдите *сходство* между приведенными ниже объектами.

Например: «Что общего между слоном и бананом?».

Возможные ответы: 1) толстая кожа; 2) живут в жарком климате и т.д.

На каждый вариант (пару) отводится по 3 минуты.

Предлагаем варианты **заданий** на развитие креативности:

- 1) Что общего между шнурками для обуви и поездами?
- 2) Что общего между кофе и жителями Лапландии?
- 3) Что общего между горой и шоколадом?
- 4) Что общего между ходьбой и говорением?
- 5) Что общего между учёбой и работой?
- 6) Что общего между обедом и сном?
- 7) Что общего между человеком и машиной?

Пример возможного ответа на первый вариант задания – «Оба могут быть одного цвета, например, зеленые».

Занятия 4-5.

Темы рефератов

по проблеме «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК» (по материалам главы 6 учебника)

16. Структура (элементы и их взаимосвязи) международного рынка
17. Сущность конкуренции на современном международном рынке
18. Особенности антимонопольной политики Беларуси
19. Особенности антимонопольной политики России
20. Особенности антимонопольной политики европейской страны (любой)
21. Особенности антимонопольной политики арабской страны (любой)
22. Особенности антимонопольной политики азиатской страны (любой)
23. Особенности антимонопольной политики дальневосточной страны (любой)
24. Особенности антимонопольной политики латиноамериканской страны (любой)
25. Анализ особенностей современного международного рынка
26. Анализ современных рыночных требований к товару
27. Анализ динамики потребления товаров на рынке во 2-й половине XX века
28. Анализ причин пресыщения современных потребителей товаров
29. Анализ современных факторов покупательского спроса
30. Анализ современных тенденций международного рынка
31. Анализ новых ценностей потребления
32. Сегментирование рынка белорусским предприятием (любым)
33. Сегментирование рынка белорусским предприятием (любым)
34. Позиционирование рынка белорусским предприятием (любым)
35. Позиционирование рынка белорусским предприятием (любым)
36. Анализ ограничений присутствия предприятия на местном рынке
37. Программа выхода белорусского предприятия (любого) на внешний рынок
38. Программа выхода белорусского предприятия (любого) на внешний рынок
39. Программа выхода белорусского предприятия (любого) на внешний рынок
40. Функции менеджера предприятия (любого) по выходу на внешний рынок
41. Анализ факторов выбора страны (внешнего национального рынка)
42. Программа маркетинговой стратегии белорусского предприятия (любого)
43. Программа маркетинговой стратегии белорусского предприятия (любого)
44. Программа маркетинговой стратегии белорусского предприятия (любого)

- 45. Анализ классической маркетинговой концепции "4P"
- 46. Анализ современной маркетинговой программы "5P+1S"
- 47. Анализ преимуществ маркетинговой фирмы (любой)

Деловые игры

Занятия 6-7.

Деловая игра «УСТНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ»

6.1. Теория устного выступления и цель игры

С античных времен и даже ранее ораторское искусство является неизменным атрибутом государственной и общественной деятельности. Умение выступать публично было обязательным условием успешности любого руководителя.

И сегодня – умение выступать публично – важнейшее качество каждого руководителя, а также политика и общественного деятеля. Но какова природа этого качества: оно врожденное или приобретенное? Можно ли научиться ораторскому искусству?

Ответ однозначен – да. Цицерону принадлежит крылатое выражение: «Поэтами рождаются, ораторами становятся». Тем самым величайший оратор подчеркивал, что ораторское искусство – это мастерство, которому можно научиться.

Успех выступления во многом зависит от его подготовки. Методикой устного выступления разработан определенный порядок – алгоритм подготовки.

Цель данной деловой игры – научиться коротко и аргументировано излагать свою точку зрения на поставленный вопрос.

6.2. Порядок проведения игры

Каждый игрок получает (методом жеребьевки) карточку с номером вопроса. В соответствии с полученным номером игроку выдается вопрос, который он будет защищать. Все игроки делятся, в зависимости от своей точки зрения на данный вопрос, на две команды «да» и «нет». Их задача – набрать максимальное количество баллов.

Выступление каждого игрока оценивается независимым жюри (каждым членом отдельно). Штрафные баллы ставятся в неограниченном количестве.

Игрок защищает свою точку зрения (да/нет) на поставленный вопрос.
Пример: игрок, получивший карточку с вопросом 4, должен, уложившись в 5

минут, аргументировано убедить аудиторию в том, что самым очевидным, простым и логическим ответом на 4-й вопрос будет ответ «да/нет».

Перед началом выступления команда имеет 15 минут на общее обсуждение вопросов. В это время игроки могут советовать друг другу тактику ответа, вместе находить убедительные аргументы.

После выступления первого игрока («да») выступает его оппонент («нет»). Далее без перерыва аналогично по всем вопросам.

Жюри оценивает игроков по мере их выступления. В итоге игры из оценок, полученных командой в сумме (очков), вычитаются штрафные баллы. Выиграла та команда, у которой больше очков.

Регламент игры:

Общее время	– 1ч 30 мин.
Объяснение правил	–10 мин.
Коллективное совещание	– 15 мин.
Выступление каждого игрока	– 5 мин.
Подведение итогов	– 5 мин.

Раздаточный материал

Вопросы для обсуждения:

1. С должностью менеджера лучше справится мужчина.
2. Менеджер должен знать все.
3. В работе главное деньги.
4. Семья и карьера несовместимы.

Критерии оценки для жюри:

Содержание доклада	от 0 до 10.
Умение держаться	от 0 до 5.
Убедительность аргументов	от 0 до 5.
Слова-паразиты	от 2 до 0.

Штрафные баллы:

Неуважительное отношение к жюри и коллегам	-2
Опоздание с докладом	-1
Затягивание доклада	-1
Выкрики с места	-1
Обсуждение во время доклада	-1
Итого:	

Занятие 8-9.

Деловая игра «ОТКРЫТИЕ ПРОИЗВОДСТВА»

8.1. Теория проблемы, цель и задачи игры

Среди тенденций мировой экономической политики важное место на протяжении длительного периода занимает поддержка предпринимательства. Государственные и общественные органы всемерно поощряют предпринимательскую активность населения.

Так, в Евросоюзе бережное отношение к развитию предпринимательства последние десятилетия находится в числе приоритетов. Подтверждением тому является принятие ряда директив Европейского Союза, а также решений Европейской Комиссии.

Европейские государства обязали себя в совместных соглашениях стремиться к укреплению роли предпринимательства в экономике и его развитию, а также в обмене информацией и know-how в различных сферах.

К числу мер по практической реализации указанных соглашений были отнесены:

а) создание правовых, административных, финансовых, налоговых, технических, информационных и иных условий для создания и развития предпринимательства;

б) доступность социальных предпринимательских услуг, в том числе в региональных и локальных структурах;

в) помощь предпринимателям в международном сотрудничестве.

Преимущества предпринимательства в экономике заключаются в том, что оно способно оперативно и энергично реагировать на изменения потребностей рынка. За счет этого предпринимательство может получать различные виды прибыли, а также удовлетворять спрос в динамичной части рынка.

Следующим преимуществом предпринимательства можно назвать способность работать в условиях ограниченной базы капитала. Это достигается за счет быстрого оборота капиталовложений.

Европейский совет определил (2000) стратегию развития экономики Европы. Была поставлена цель – мировое лидерство в конкурентоспособном и динамичном хозяйствовании. Достижение этой цели видится путем стремительного роста инновационных технологий, а также предпринимательства. Роль предпринимательства определена в качестве фундамента для возникновения новых рабочих мест как в традиционных, так и в новых секторах хозяйственной деятельности.

Важность предпринимательства осознают не только в Европе, но и в США. В послании президента США Конгрессу (2004) среди приоритетов экономической политики американского правительства указана всемерная поддержка предпринимательства.

Цель игры – студентам приобрести навык ведения деловых переговоров в различных условиях и ролях.

Задача участников – аргументируя и отстаивая свои позиции, не забывая о мнении партнеров по переговорам (оппонентов), прийти к взаимному соглашению.

8.2. Содержание игры

Регламент игры

Обдумывание стратегии и ее обсуждение внутри группы – 20-30 мин.

Выступление представителя от каждой группы (краткое изложение стратегии), его ответы на возникшие вопросы – 5 мин.

Ведение переговоров (дискуссия) – 30 мин.

Подведение итогов игры – 10 мин.

Критерии оценки участников игры

Оценки выставляют организаторы игры (преподаватели), опираясь на условия игры и собственные наблюдения, сделанные непосредственно в процессе игры.

Для выставления оценок используется специально подготовленная таблица, разработанная организаторами деловой игры, в которую заносятся все наблюдения, отмечаются «плюсы» и «минусы».

По истечении переговоров ведущие подсчитывают все «плюсы» (баллы) и «минусы» (штрафные очки), и на основе полученных результатов выставляют оценки.

К отрицательным моментам в поведении участников относятся:

агрессивность, чрезмерное давление, неумение слушать, перебивание, грубость, слова-паразиты, пассивность. Эти недостатки затрудняют ход переговоров, мешают соблюдению регламента и достижению компромисса.

К положительным моментам в поведении участников относятся:

готовность к компромиссу, логика в высказываниях, активность, умение отстаивать свою точку зрения, умение слушать, вежливость. Эти моменты позволяют с успехом вести переговоры, избегать конфликтных ситуаций, достичь компромисса.

Раздаточный материал – задания

Городская мэрия (чиновники)

Вы являетесь жителями небольшого провинциального городка. В городе все тихо, спокойно. Прекрасная природа, чистый воздух, прозрачная вода, т.е. экология по всем показателям на высшем уровне.

Вы на жизнь не жалуетесь: народ в основном занят на сельскохозяйственных работах, кормите сами себя, продаете свою продукцию в соседние города, где она пользуется большим спросом как наиболее экологически чистая и относительно недорогая. Прогресс сильно вас не затронул, преступность не беспокоит, вы живете спокойной, размеренной жизнью.

Однажды в ваш город приезжают богатые промышленники и банкиры. Они предлагают построить на вашей территории крупный полиграфический комбинат. Вы готовы согласиться, так как лично вам это принесет огромные доходы (отчисления в городской бюджет и в ваш карман).

Но, с другой стороны, вы думаете и о населении города:

во-первых, полиграфический комбинат – это экологически вредное производство (ухудшение экологической обстановки отрицательно скажется на качестве производимой вами сельскохозяйственной продукции – овощах, фруктах, мясомолочных продуктах, грибах и т.д.);

во-вторых, часть населения будет занята на полиграфическом комбинате, что сократит объем выпускаемой сельскохозяйственной продукции, а, следовательно, и объемы сложившихся продаж. Вы не знаете, как отреагирует народ на ваше согласие на строительство. Вы боитесь также общества по охране окружающей среды. Вы знаете, его реакция будет однозначно отрицательной. Это неминуемая оппозиция, которая может вылиться в бурные акции протеста.

Вы находитесь на распутье: деньги или спокойствие в городе? Ваша задача – принять решение в процессе переговоров. При обсуждении проблемы внутри группы вы должны ориентироваться на решение масс. Если массы согласятся на строительство, то бы должны придумать, как умиротворить общество по защите окружающей среды.

Продумайте также свою стратегию на случай, если массы ответят отказом на предложение о строительстве комбината.

Примечание. В ходе обсуждения стратегии вам, как чиновникам, желательно разработать несколько альтернатив того, как вы можете поступить, и продумать возможную реакцию остальных участников переговоров на ваше предложение.

Промышленники и банкиры

Вы приехали в небольшой красивый город, чтобы построить полиграфический комбинат. В городе все тихо, спокойно. Прекрасная природа, чистый воздух, прозрачная вода, т.е. экология находится на высшем уровне.

Люди на жизнь не жалуются: народ в основном занят на сельскохозяйственных работах, кормит сам себя, продает свою продукцию в соседние города, где она пользуется большим спросом как наиболее экологически чистая и относительно недорогая. Прогресс сильно их не затронул, преступность не беспокоит, люди живут спокойной, размеренной жизнью.

На строительство комбината у вас есть *ряд причин*:

- строительство данного комбината именно в этом городе обойдется вам гораздо дешевле, чем в других городах;

- вы рассчитываете на дешевую рабочую силу, а также низкую текучесть кадров;

- продукция, планируемая к выпуску на данном предприятии, будет гораздо дешевле (из-за снижения затрат на рекламу, строительство и рабочую силу) и качественнее других аналогичных предприятий за счет новой техники, что существенно повысит конкурентоспособность;

- комбинат должен принести вам высокие прибыли, существенно превышающие предыдущие.

Ваша задача: убедить городскую мэрию дать согласие на строительство (придумайте, какие условия вы им сможете предложить). Для этого надо установить контакт с массами и добиться их согласия. Но самое главное и самое трудное – достигнуть соглашения с Обществом защиты окружающей среды, ведь строительство и эксплуатация полиграфического комбината таких размеров нанесут ущерб экологии данного города.

Массы

Вы являетесь жителями небольшого провинциального городка. В городе все тихо, спокойно. Прекрасная природа, чистый воздух, прозрачная вода, т.е. экология по всем показателям находится на высшем уровне.

Вы на жизнь не жалуетесь: заняты в основном на сельскохозяйственных работах, кормите сами себя, продаете свою продукцию в соседние города, где она пользуется большим спросом как наиболее экологически чистая и относительно недорогая. Прогресс сильно вас не затронул, преступность не беспокоит, вы живете спокойной, размеренной жизнью.

Однажды в ваш город приезжают богатые промышленники и банкиры. Они предлагают построить у вас крупный полиграфический комбинат.

Ваша задача: сказать «да» или «нет» строительству комбината, в зависимости от того, хотите ли вы менять свою жизнь или нет. Строительство полиграфического комбината даст большое количество рабочих мест, а также множество социальных преимуществ для работников комбината (отдых, социальное и медицинское страхование...).

Но помните, полиграфический комбинат полностью перевернет вашу жизнь (уже не будет того уюта и спокойствия, как в прежние времена), а также резко ухудшит экологическую обстановку в вашем городе. Прежде чем ответить, взвесьте все «за» и «против».

Вы можете использовать любые методы, кроме тех, которые противостоят законодательству. Вы должны постараться убедить всех в своей правоте словами, а не прямыми угрозами демонстраций или акций протеста. Хотя, если вы окажетесь в трудном положении, то совершенно спокойно можете воспользоваться и этими методами.

Положительные моменты в поведении участников, за которые повышается оценка (начисляются баллы):

- готовность к компромиссу;
- логика в высказываниях;
- активность;
- умение отстаивать свою точку зрения;
- умение слушать;
- Вежливость.

Отрицательные моменты в поведении участников, за которые снижается оценка (начисляются штрафы):

- агрессивность;
- чрезмерное давление;
- неумение слушать;
- перебивание;
- грубость;
- слова-паразиты;
- пассивность.

Занятие 10-11

Деловая игра «БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ»

8.1. Теория проблемы и цель игры

Один из характерных признаков преуспевающих компаний – непрерывное реагирование на любые изменения. Необходимость перемен особенно остро ощущают те, кому по долгу службы приходится руководить в постоянно меняющихся обстоятельствах. Чтобы не потерять контроль над переменами, нужно точно оценивать и использовать ресурсы и возможности, которыми располагает организация.

Руководителю постоянно приходится давать ответы на такие вопросы:

- каким образом заблаговременно обнаружить внешние изменения, влияющие на условия работы организации?;
- как отреагировать на изменения с минимальными затратами и наибольшей эффективностью?

В настоящее время руководитель все чаще сталкивается с одной и той же дилеммой: планировать ли самому проведение в будущем реформ или ждать, когда вынудят к этому обстоятельства. Реагировать на происходящие вокруг нас изменения недостаточно быстро или недостаточно эффективно – все равно, что не реагировать совсем.

Для наибольшей эффективности принимаемых решений и многостороннего их анализа руководители предпочитают обращаться к бизнес-консультантам. Бизнес-консультанты дают аргументированные советы, помогающие руководителю принять наиболее подходящие решения.

Цель игры: приобретение навыков оценки и анализа внешних изменений и принятия соответствующего решения с учетом состояния организации.

Эта деловая игра направлена на решение следующих задач:

- 1) научить участников анализировать состояние организации;
- 2) дать возможность играющим оценить и принять решение, являющееся наиболее целесообразным для организации.

8.2. Содержание игры

Порядок проведения игры

В начале игры студенты делятся на 4 команды (по 4 - 6 человек), три из которых представляют бизнес-консультантов различных фирм, четвертая – дирекцию крупной процветающей полиграфической фирмы. Формирование групп осуществляется случайным образом.

После образования команд участники рассаживаются на отведенные игровые места и получают от организаторов игры раздаточный материал. Организаторы знакомят игроков с *условиями игры*:

крупной процветающей полиграфической фирме необходимо наиболее эффективно вложить имеющуюся в наличии свободную сумму денег. У дирекции данной организации имеется три возможных варианта вложения, проверить эффективность которых он поручает бизнес-консультантам. Дирекции в целях информирования консультантов необходимо рассказать о своей компании и о предложенных к рассмотрению проектах. Затем каждая команда приступает к выполнению поставленных перед нею задач.

Далее каждая игровая команда, представляющая бизнес-консультантов, объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом могут задаваться уточняющие вопросы членами других команд. Команда, представляющая дирекцию фирмы, также задает уточняющие вопросы

В конце игры команда-дирекция, посоветовавшись, выберет один из наиболее убедительных из предложенных вариантов. Команда объявляет свое аргументированное решение о том, какой из вариантов вложения денежных средств и почему она считает наиболее целесообразным.

Регламент игры (всего 1,5 часа):

формирование групп – 5 мин.

ознакомление с раздаточным материалом – 5 мин.

презентация дирекцией своей компании – 5 мин.

работа внутри групп – 25 мин.

обсуждение полученных результатов между группами – 30 мин.

заключительное выступление дирекции – 10 мин.

разбор игры – 10 мин.

Общие рекомендации игрокам

Во время работы в группах старайтесь фиксировать ваши идеи на листе бумаги, это поможет не упустить важные детали. Ваше выступление должно быть аргументированным и убедительным. Участвуя в обсуждении, не забывайте о культуре поведения и общения. В ходе игры следите за дисциплиной – в противном случае будут начислены штрафные баллы.

Организатор игры (преподаватель)

В общих чертах знакомит участников с условиями игры, формируют команды, передает участникам материалы игры (раздаточные). В ходе игры координирует и консультирует, следит за регламентом и дисциплиной.

Раздаточный материал

Часть 1. Дирекция

Вы – дирекция крупной полиграфической компании «Полиграф», успешно работающей на рынке более 7 лет. Ваша компания состоит из издательско-полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии. Вы печатаете еженедельные журналы офсетным способом.

Ваша компания характеризуется высокими экономическими показателями. Большую часть чистой прибыли предприятие направляла на развитие производства. Условия жесткой конкуренции побуждали дирекцию к постоянному совершенствованию производства (новый парк оборудования). Компанию всегда отличала незамедлительная реакция на происходящие изменения в отрасли, а также умение их предвидеть. Дирекция «Полиграф» прилагала все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности к прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и участившимися финансовыми кризисами, дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег, а для этого воспользоваться услугами бизнес-консультантов.

Советом директоров компании были утверждены для рассмотрения три проекта финансирования:

- 1) создание собственного научно-исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;
- 2) создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;
- 3) увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (предварительные маркетинговые исследования показали, что спрос на эту продукцию имеется).

У компании есть возможность профинансировать лишь один из трех предлагаемых проектов.

Выбор проекта, который дирекция профинансирует, будет осуществлен на основе докладов трех команд бизнес-консультантов, каждая из которых должна будет аргументировать преимущества своего варианта проекта.

Задачи команды-дирекции:

- презентация (информация о фирме и о 3-х проектах финансирования);
- рассмотрение предложений бизнес-консультантов;
- вынесение окончательного решения (выбор одного из проектов).

Часть II. Бизнес-консультанты

Вы являетесь членами команды независимых консультантов. Крупная полиграфическая компания «Полиграф» предложила вам проанализировать один из ее вариантов финансирования.

Полиграфическая компания «Полиграф» успешно работает на рынке более 7 лет. Компания состоит из издательско-полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии.

Деятельность компании характеризуется высокими экономическими показателями. Большую часть чистой прибыли предприятие направляла на развитие производства. Условия жесткой конкуренции побуждали дирекцию к постоянному совершенствованию производства (новый парк оборудования). Компанию всегда отличала незамедлительная реакция на происходящие изменения в отрасли, а также умение их предвидеть. Дирекция «Полиграфа» прикладывала все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности к прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и участившимися финансовыми кризисами дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег и воспользоваться услугами бизнес-консультантов.

Советом директоров были утверждены три проекта финансирования:

- 1) создание собственного научно-исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;
- 2) создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;
- 3) увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (предварительные маркетинговые исследования показали, что спрос на эту продукцию имеется).

При этом у компании есть возможность профинансировать лишь один из проектов. Выбор проекта, который дирекция профинансирует, будет осуществлен на основе докладов трех групп бизнес-консультантов. Каждая команда консультантов защищает тот проект, который ей поручен организатором деловой игры.

Ваша миссия – дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение. В соответствии с проведенным вами анализом совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи команды бизнес-консультантов:

- анализ выбранного вами варианта финансирования (плюсы и минусы);
- отчет перед дирекцией о проделанной работе.

Занятие 12

Деловая игра «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

Правила проведения мозгового штурма

Правило 1: Запрещается всякая критика идей, высказываемых во время проведения мозгового штурма.

Правило 2: Свободный полет мыслей и поощрение самых «безумных» идей.

Правило 3: Выдвижение как можно большего количества идей.

Правило 4: Обязательная фиксация всех идей.

Правило 5: Инкубация идей.

Этапы проведения мозгового штурма

1. Ознакомление участников с правилами проведения мозгового штурма, формирование команд;
2. Проведение разминки;
3. Постановка проблемы;
4. Выдвижение идей и их фиксирование;
5. Оценка, сортировка и первичный анализ выдвинутых идей;
6. Всесторонний анализ оставшихся идей, выработка единого решения;
7. Подготовка, обоснование и представление выработанного решения командой.

Примеры для разминки

1. Как можно использовать обычный строительный кирпич нестроительными способами?
2. Назовите 20 способов использования пуговицы.
3. Игра «грузим баржу»: каждый должен быстро назвать 3 слова на одну букву. Повторяться нельзя, кто «тормозит» – выбывает.

Пример задачи для мозгового штурма:

1. Разработать концепцию нового ресторана при наличии небольшого бюджета.
2. Разработать концепцию нового полиграфического предприятия в условиях конкуренции, т.е. наличия аналогичных предприятий.
3. Разработать концепцию дорогой 5-звездочной гостиницы для небольшого города (райцентра).

Занятие 13

Деловая игра «ЭТИЧНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ»

Деловая игра разработана на материалах следующей книги Ч. Хилла:

Charles W.L. Hill. International Business. Competing in the Global Marketplace, 3rd ed. - Boston: Irwin / McGraw-Hill, 2000.

В приведенных ниже отрывках представлены четыре деловых решения, которые требуют учета соображений, относящихся к этике. Ситуации не из простых. Каждая основана на реальной ситуации, в которой по крайней мере один из менеджеров считал, что имело место неэтичное поведение.

Задания:

1. Решите, как бы вы поступили в каждой ситуации, и почему. Отметьте, какую информацию вы бы использовали, чтобы разобраться в вопросе, какие бы рассматривали альтернативы и какие критерии вы бы учитывали при принятии решения и составлении плана его реализации. Насколько ваши критерии обусловлены культурой? При каких условиях вы бы изменили свое решение?

2. Выработайте решение, предпочтительное для культуры, сильно отличающейся от вашей. Иными словами, выработайте противоположное решение, основанное на предположениях, не свойственных вашей культуре.

3. Выработайте такое решение и план его реализации, которое могли бы принять как вы, так и представитель «контрастной» культуры.

Ситуация 1 - Торговый представитель на Ближнем Востоке

Вы – торговый представитель строительной компании на Ближнем Востоке. Ваша компания подала заявку на реализацию важного проекта, который она очень хочет получить. Вчера родственник министра, принимающего решение по заключению контракта, намекнул, что тот мог бы помочь. Вы вполне разумно считаете, что с такой помощью шансы на получение контракта возрастут. За свое содействие министр просит 20 тысяч долларов. Вам придется заплатить эту сумму в дополнение к обычному гонорару вашего агента. Если вы не заплатите эти деньги министру, то уверены, что он обратится к вашему конкуренту (который уже выиграл последние три контракта) и они наверняка заплатят (и, вероятно, получат и этот контракт).

У вашей компании пока нет кодекса поведения, хотя некоторое время назад был создан комитет для его рассмотрения. Правительство вашей страны не так давно подписало Акт о ведении бизнеса. Соответствующий параграф несколько расплывчат, но подразумевает, что выплата такого рода, возможно, будет нарушением Акта. Ваш непосредственный начальник и его босс не желают участвовать в принятии решения. Решение должны принять вы.

Ситуация 2 - Вредные материалы в Западной Африке

Год назад вы стали вице-президентом по международным делам мультинациональной компании, которая производит и продает химикаты.

Министр сельского хозяйства небольшой развивающейся страны в Западной Африке на следующие 5 лет заказал серию крупных поставок специального пестицида, который производит только ваша компания. Министр считает, что этот химикат – единственный, который может спасти урожай от нового заражения паразитами, грозящего ему уничтожением.

Однако вы знаете, что есть еще один пестицид, который, вероятно, столь же эффективен; он производится в другой стране и его применение никогда не было разрешено в вашей собственной стране.

Ваш пестицид очень токсичен. После многолетних дебатов ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательства того, что опасное для здоровья количество этого химиката легко попадает в организм человека с овощами, на которых он оседает, с мясом животных, которые поедают эти овощи, и с водой.

После тщательных раздумий вы сказали об этом министру. Он все же продолжает настаивать на применении этого химиката, аргументируя свою настойчивость тем, что иначе будет неурожай, что химикат абсолютно необходим, и что им будут пользоваться «интеллигентно». Однако вы совершенно уверены, что спустя десять лет это приведет к разрушению здоровья некоторой части народа его страны.

Президент и первый вице-президент вашей компании уверены, что заказ надо выполнить. Они подвергают сомнению позицию вашего правительства, и очень озабочены сбытом уже произведенного количества пестицида и серьезными финансовыми проблемами компании, к которым приведет его запрещение. Однако они ясно дали понять, что решение остается за вами.

Примечание: У вашей компании есть кодекс поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются опасных материалов.

Ситуация 3 - Рекламная кампания в юго-восточной Азии

Вы – новый менеджер по маркетингу в очень крупной процветающей международной фирме, производящей автомобильные шины. Ваше рекламное агентство только что представило вам на одобрение тщательно проработанный план внедрения новых шин на рынок Юго-Восточной Азии. В разработанных материалах ясно подразумевалось, что ваш товар – самый лучший из всех местных товаров.

В действительности он лучше, чем некоторые из них, но не столь хорош, как другие. В этих материалах делается попытка привлечь потенциальных покупателей заявлением, что в ближайшие шесть месяцев ваш продукт будет продаваться по «заниженной цене». На самом деле цена снижена по сравнению с некой гипотетической стоимостью, которая была установлена только для того, чтобы ее можно было «снизить». В рекламе заявлено, что шины были протестированы в «самых неблагоприятных» условиях. Реально же они не были проверены в условиях длительной жары и тропической влажности.

Наконец, ваша компания уверяет потенциальных покупателей, что если они будут ездить на ваших шинах, то будут в большей безопасности за рулем своей машины, чем когда бы то ни было ранее. Однако, по правде говоря, *они будут* в такой же безопасности, если будут ездить на шинах вашего конкурента, которые уже два года имеются в продаже.

Вы знаете, что у вас хороший товар. Вы также знаете, что предлагаемая реклама вводит людей в заблуждение. Ваших руководителей это никогда не смущало, они верили, что должны представлять свой продукт как выдающийся, *чтобы получить* и поддерживать конкурентные преимущества. Они рассчитывают на очень хороший прием этих шин в Юго-Восточной Азии и рассчитывают на то, что вы обеспечите им этот прием.

Запустить предложенную вам рекламу или нет, зависит от вас. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются вопросов рекламы.

Ситуация 4 - Конфликт на базе культурных разногласий на Ближнем Востоке

Вы были сильно расстроены на прошлой неделе, прочитав очень жесткую передовую статью в газете «Нью-Йорк Таймс», написанную известным журналистом, в которой он сильно критиковал вашу компанию, и особенно ее крупный проект в одной консервативной мусульманской стране.

Как вице-президент по международным делам, вы персонально отвечаете за этот проект, связанный со строительством и запуском крупного металлургического завода. Согласно оценкам, этот проект очень выгоден как вашей компании, так и правительству страны, которое одобрило этот проект. Но, как заметил журналист, завод должен быть построен в сельской местности и окажет разрушительное воздействие на ценности и обычаи людей целого региона.

Строительство завода приведет к множеству последствий. Молодые люди из других населенных пунктов поедут на работу на завод, разбивая таким образом семьи, и теряя основной источник финансовой и личной безопасности. Работа во вторую или третью смену будет еще больше влиять на семейные обязательства так же, как на соблюдение религиозных обычаев. Работа круглый год будет, безусловно, означать, что у многих людей не будет возможности вернуться домой, чтобы помочь убрать урожай. Поскольку молодым людям будут платить все больше и больше, у них будет больше влияния, что изменит сложившуюся веками систему полномочий. И, конечно же, приехавшие западные специалисты, возможно, не будут жить в соответствии с местными понятиями о морали, и не будут особо почтительны с местными женщинами.

Журналист заканчивает свою статью, обвиняя вашу компанию в «культурном империализме» и делая вывод о том, что если ваш завод будет построен и введен в действие, то он будет способствовать разрушению традиционных ценностей и взаимоотношений, которые обеспечивали стабильность страны на протяжении многих поколений.

Вы знали, что вследствие строительства завода возможны некоторые социальные изменения, но вы не осознавали, насколько они могут быть глубокими. Теперь вы познакомились с еще одним свидетельством, обнаружив, что фабрика, построенная несколько лет назад другой иностранной фирмой в аналогичных условиях, породила именно эти проблемы и даже большие. Широко распространенная озабоченность в стране именно этими проблемами является одной из причин возрастающего влияния традиционалистов и националистов, которые требуют избавиться от всех иностранных фирм, их своекорыстных разрушительных замыслов и практики ведения бизнеса.

У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются разрушения традиционных ценностей и взаимоотношений. В данном случае вы предоставлены самому себе. Очень многое поставлено на карту как для вашей компании, так и для людей региона, куда вы планируете переселиться. Решение остается за вами.

ДОКЛАД. ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В.Ф. ВОЛОДЬКО

ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕЖДУНАРОДНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

1. Этика как социально-экономическое явление
2. Этика международного бизнеса
3. Социальная ответственность международного менеджмента и
бизнеса
4. Этика международного менеджмента

1. Этика как социально-экономическое явление

Топ-менеджеры современных ММК понимают, что результаты их деятельности измеряются не только финансовыми показателями. Этические и социально-значимые проблемы волнуют менеджеров, акционеров, учёных. Вокруг этих проблем ведутся оживлённые дебаты.

Весьма остро ставится вопрос: не повредит ли "прилежное поведение" компании её экономической эффективности. Ведь этические и социальные программы стоят денег.

Однако исследования этой проблемы показывают, что между этикой и успехом компании существует прямая связь.

Теоретик международного менеджмента Джейнс Бурке, бывший исполнительный директор *Johnson & Johnson*, исследовал деятельность компаний, славящихся своими высокими этическими стандартами. Бурке установил, что во второй половине XX века темпы прироста рыночной стоимости "этичных" компаний составили 11,3 %, то есть вдвое выше средних показателей. Иными словами расходы, на этику и социальную ответственность оказались более чем оправданными.

Честность и доверие, составляющие основу этики, являются весьма важными для сохранения успешного прибыльного бизнеса. В краткосрочном измерении общественно-значимая деятельность сопряжена с определенными издержками. Однако они с лихвой окупаются последующим доверием потребителей.

Этика - (греч.) привычка, характер, нрав.

История развития этики начинается в глубокой древности. До нашей эры древнегреческие философы рассматривали следующий круг проблем: источники и природа морали; справедливость; высшее благо; смысл жизни и др.

В IV веке до н.э. Аристотель - друг и ученик Платона, воспитатель Александра Македонского - написал такие работы, как "Большая этика", "Никомахова этика", "Эвдемова этика". В них исследовались этические проблемы с разных точек зрения.

Объектом этики всегда была мораль. В разные времена разные авторы выдвигали в качестве основной этической теории какую-либо *идею*: Платон - "высшее благо"; Гегель - "абсолютная идея"; Теологи - "божественный закон".

Этика всегда активно присутствовала в религиозных учениях, хотя и по-разному. Отметим основные положения связи религии и этики.

Ветхий и Новый Завет:

Вести себя по отношению к другим, как бы нам хотелось, чтобы они относились к нам.

Средневековый католицизм: выступал против любого бизнеса.

"Деление денег" против считалось занятием недостойным.

Протестантизм: поддерживал предпринимательство, даже освятил стремление к прибыли и богатству, однако исключительно путем честного труда.

В XVII веке ведущий протестантский богослов Жан Кальвин писал: "Финансовый успех есть благословение свыше".

Этика бизнеса высоко ценилась в России. В среде российских предпринимателей (купцов) XIX века сложилось жесткое разделение на "почтенных" и "непочтенных". Первые вели дело "по чести и без обмана". К "непочтенным" относились ростовщики, спекулянты, всякого рода ловкачи, способные на обман партнера и покупателя.

До 1917 года в России выходили газете деловых кругов "Биржевые новости". На каждом своём номере в качестве эпиграфа газета печатала девиз российских предпринимателей: "Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли".

Обязательным спутником богатства в России была благотворительность. Все богатые семьи, без исключения, активно помогали бедным, больным, страждущим. Среди богатых существовало твердое убеждение в том, что Бог не просто посылает успех, через людей успешных помогает обиженным судьбой.

В современном мире этика имеет своё понимание.

Этика бизнеса - это деловая честность, открытость, надёжность и эффективность при соблюдении законов, правил и традиций.

Лауреат Нобелевской премии по экономике Милтон Фридман пишет: "Истинная роль бизнеса состоит в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он придерживается правил игры... участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману".

Этика международного бизнеса сложилась к началу 1980-х годов в ходе становления мирового рынка и глобализации экономики.

Современные **направления этики международного бизнеса**.

1. *Справедливость*, понимаемая как равенство возможностей и воздание каждому по заслугам, "помыслам и делам его";

2. *Благотворительность* - (филантропия) - "делание добра" и приносимый этим социаль-экономический результат;

3. *Личная автономия*, то есть соблюдение прав потребителей, партнёров и даже конкурентов.

Таким образом, социальная роль этики бизнеса заключается в поддержании равновесия в обществе в виде конструктивных отношений всех участников производства и рынка.

2. Этика международного бизнеса

В современном международном бизнесе этика строится на определенных принципах и накладывает конкретные ограничения. Этика определяет деловое поведение всех участников бизнес-процесса.

Принципы, то есть основные правила, складывались в бизнесе по мере приобретения или мирового характера. Пионерами формирования и формулирования этических принципов бизнеса выступили американские исследователи менеджмента и предпринимательства.

Принципы деловой этики.

1. *Принцип справедливости.*

Он провозглашает порядочность и честность в делах. Все вознаграждения в виде прибыли и удачи должны быть заслуженными, достигнутыми трудом и талантом. Неудачи тоже должны быть следствием собственных ошибок, а не козней врагов и конкурентов.

Успешные бизнесмены обязаны заниматься благотворительностью. Поддерживая обделённых судьбой, они способствуют установлению мира и устойчивости в обществе.

2. *Принцип права.*

Этот принцип предусматривает юридическую адекватность действий и ответственности. Любые правовые претензии должны быть обоснованы, полностью соответствовать законодательству и юридическим процедурам конкретной страны.

Каждому участнику делового мира должно быть обеспечено единство прав и обязанностей. Перекос в этом в любую сторону недопустим.

Общечеловеческие и деловые права каждого гражданина являются нерушимыми. Право на работу, на собственность, на предпринимательство и получение дохода выходят за пределы национальных границ. Они являются общемировыми.

3. Принцип утилитаризма.

Утилитаризм, или практицизм, устанавливает соотношение затрат и доходов. Это соотношение должно быть таковым, чтобы работа приносила прибыль. Повышение прибыли нечестным путём недопустимо. Равно как и неприемлемо снижение затрат недостойными способами.

Современный бизнес имеет определенные ограничения - юридические и моральные.

Юридические ограничения бизнеса,

1. Охрана труда и техника безопасности.
2. Пожарная и санитарная безопасность.
3. Охрана окружающей среды.
4. Соблюдение правил конкуренции, в том числе антимонопольного законодательства.
5. Недопущение дискриминации персонала по национальности, духовности, полу, возрасту, и др.

Моральные ограничения бизнеса.

1. Честность перед потребителями и партнёрами.
2. Этика деловых отношений.
3. Правдивость рекламы.

Так, в России телевидение и пресса много десятилетий были государственными. Люди привыкли им верить. Поэтому стала возможной реклама мошенничеств и афер типа "МММ" и многих других, в результате чего пострадали тысячи людей - обманутые вкладчики.

Деловое поведение в современном бизнесе включает этическое поведение сотрудников и правила международного бизнес-этикета. *Этичное поведение сотрудников.*

1. Бережливое отношение к имуществу компании.
2. Консенсус различных интересов.
3. Этика внешних деловых связей, в том числе в работе с государственными учреждениями.
4. Этика в отношениях с потребителями, партнёрами и конкурентами.
5. Этика выбора в деликатных ситуациях. Например, сохранить в тайне из патриотизма к компании или раскрыть факты нарушений.

Правила международного бизнес-этикета.

1. Правила приветствия, обращения, представления.
2. Правила деловых контактов: встреч, приемов, переговоров, деловой переписки и др.
3. Деловая субординация.
4. Рекомендации по внешнему облику сотрудников и имиджу менеджеров.
5. Этические нормы материальных отношений: правила обмена подарками и сувенирами; проблемы чаевых и других вознаграждений и т.д.

Соблюдение правил международного бизнес-этикета является одним из важнейших условий успеха компании. Любые отклонения или вольности могут нанести урон репутации фирмы, что непременно отрицательно скажется на её экономической деятельности.

Американский исследователь бизнеса и менеджмента Питер Костенбаум опубликовал книгу под красноречивым названием: "Сердце бизнеса: этика, власть, философия". Он убедительно показал, как неэкономические факторы могут влиять на экономику фирмы. Костенбаум вывел составляющие долговременного успеха компании.

Составляющие долговременного успеха компании по Костенбаум.

1. Прибыль должна быть не только законной, но и честной, добытой трудом и талантом.
2. Сотрудники должны быть нравственны, патриотичны к фирме и уважительны друг к другу.
3. Товары и услуги должны быть качественными и предлагаться по реальной цене.
4. Престиж фирмы должен быть заслуженным, репутация адекватной, имидж топ-менеджеров соответствующим их деловым и личным качествам.

Таким образом, этика международного бизнеса, это не дань моде. Она является не только социально-значимым явлением, но и неперенным условием экономического успеха.

3. Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса

Концепция ответственности перед обществом, как и понятие этики, сравнительно проста. Она означает, что компания должна отличать плохое от хорошего и поступать в соответствии с принятыми в обществе моральными нормами.

Социальная ответственность - это обязанность компании и её руководителей осуществлять деятельность, которая увеличивает благосостояние общества, доходы компании и её персонала.

Однако за простотой понятия скрывается много аспектов неоднозначного понятия и толкования. Практически каждый человек по-своему понимает приемлемость для общества действий компании. Люди по-разному воспринимают дефиниции добра и зла.

Так, крупные американские корпорации *Eastern Airlines, Manville, A. N. Robins, Texaco* однажды объявили себя банкротами. С юридической точки зрения их действия были совершенно законными. А фактически это было сделано, чтобы избежать исполнения финансовых обязательств перед поставщиками, профсоюзами и партнёрами, и тем самым решить свои проблемы за счёт других.

Таким образом, определить реальное социально ответственное поведение часто бывает весьма сложно. За любыми действиями компании обычно стоят чьи-то интересы. А они нередко бывают противоречивыми. Поэтому часто действия компании одной группе людей будут на пользу, другой - во вред. Заинтересованность разных групп может быть весьма различной, и даже диаметрально противоположной.

Рассмотрим **заинтересованные группы** в успешной деятельности компании.

1. *Акционеры и инвесторы*. Они заинтересованы в высокой прибыли компании и своих дивидендах.
2. *Персонал*. Он заинтересован в высокой зарплате, социальных услугах, интересной работе.
3. *Партнёры*. Поставщики, дилеры, смежники, покупатели заинтересованы в устойчивом взаимовыгодном долговременном сотрудничестве.
4. *"Зелёные"*. Защитники экологической среды заинтересованы в бережном отношении к природе, наличии и надёжной работе всех необходимых очистных сооружений.

Так в 1970 году "зелёными" в США впервые был проведён День Земли. Тогда многие руководители отнеслись к ним как к экстремистам. Но постепенно ситуация изменилась радикально. Сегодня экономическими проблемами озабочены все: от малых предприятий до МНК.

По экологической программе корпорация *McDonald's* довела закупки товаров из вторичной переработки до 1 млрд. долларов в год.

Недавно покупатели бойкотировали выпускаемую *Procter & Gamble* продукцию за то, что эта корпорация, в отличие от многих других, продолжала испытания новых товаров на животных.

5. *Государство*. Оно заинтересованно в поступлении налогов, в обеспечении занятости (создание рабочих мест).

Социальные проблемы затрагивают всех бизнесменов и менеджеров без исключения. Однако отношение к этим проблемам может быть разным. Различают четыре вида ***отношений к социальным проблемам***.

1. *Активность*.

Это инициативное участие в решении социальных проблем. Менеджеры и бизнесмены не только искренне заинтересованы в социальной помощи, но создают и реализуют специальные программы.

2. *Приспособление*.

Данное отношение означает минимальное участие в решении социальных проблем. Участие осуществляется под давлением вышестоящих организаций или общественности.

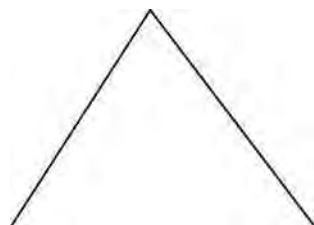
3. *Защита*.

Это выполнение в социальных программах лишь того, что прямо требует закон. невыполнение данных положений может привести к правовому преследованию, поэтому предпринимаемые социальные меры являются своеобразной защитой.

4. *Сопроотивление*.

Такое отношение означает отказ от участия в социальных программах, в том числе нечестными приёмами. Это может быть, например, плохая работа очистных сооружений, тайный сброс отходов, экономия на технике безопасности и др.

Оценить ***результаты социальной деятельности*** МНК можно по четырём критериям: экономическому, юридическому, этическому и принятому на себя. Эти критерии имеют свою моральную иерархию. Они могут быть выстроены в виде пирамиды социальной ответственности (см. рисунок №13.1).



/Этическая ответственность /

Юридическая ответственность /

Экономическая ответственность

Рисунок №13.1. Пирамида социальной ответственности.

Экономическая ответственность.

Любая корпорация стремится к производству определённых товаров и услуг с целью получения максимальной прибыли. Однако считать, что экономический успех является единственной обязанностью компании перед обществом, было бы неправильно.

Так, американская компания Solomon Brothers стала печально известной в связи с её попытками спекулировать на рынке казначейских билетов. Жадность бывших руководителей компании, их стремление к прибыли «любой ценой» закончились ошибочными решениями и штрафом на сумму 280 млн. долларов.

Таким образом, прибыль является важным показателем успеха компании. Но прибыль должна быть честной, то есть достигнутой с соблюдением моральных норм.

Юридическая ответственность.

Вся деятельность любой компании регулируется законами, правилами, нормативами и ограничениями. Под юридической ответственностью понимается необходимость компании следовать установленным обществом правилам, достижение экономических целей в рамках закона. Законы могут издаваться как центральными, так и местными властями.

Компании, сознательно или несознательно нарушающие закон, могут подвергнуться судебному преследованию. К нарушению закона можно отнести поставки дефективного товара, выставление счетов за невыполнение работы, подделки в отчётности и другие формы мошенничества.

Этическая ответственность.

Это означает общественно полезные действия, которые не предусмотрены законом, либо не отвечают прямым экономическим интересам компании. Чтобы поведение компании считалось этичным, её менеджеры должны действовать по принципам равенства, честности, непредвзятости, соблюдать права сотрудников и потребителей.

Например, американская компьютерная компания, *Web Industries* принимает на работу бывших заключённых. Руководство компании стремится дать людям шанс вернуться к нормальной жизни в обществе.

Неэтичными считаются действия, если компания или её отдельные сотрудники получают выгоды за счёт общества.

Принятая на себя ответственность.

Это инициативное желание компании внести свой вклад в развитие общества путём добровольного участия в решении социальных проблем. К таким действиям компанию не обязывают ни законы, ни экономические мотивы, ни этика. Это обычно действия филан-

тропического характера, которых никто не требует, и которые не приносят компании ощутимой выгоды.

Так, американская компания Pittsburgh Brewing организовала питание чужих для себя людей - бывших работников сталелитейных заводов в период массовых увольнений.

Принятая на себя ответственность стоит в рейтинге на первом месте. Это высший уровень социальной ответственности компании, так как она реализуется исключительно по собственной инициативе.

В случае возникновения социальных дилемм МНК ведут себя по-разному. Социально ответственные компании не уходят от проблем, готовы нести определённый уровень затрат на общественные нужды региона. Опыт деятельности социально ответственных МНК показывает, что экономически успешных среди них значительно больше, чем среди социально безответственных.

4. Этика международного менеджмента

Во многих корпорациях уделяется значительное внимание этическому климату и чувствительности к социальным проблемам. Руководители таких МНК не хотят, чтобы однажды им пришлось занимать защитную позицию или, хуже того, подвергнуться обструкции.

Так, один из экспертов по этическим вопросам высказался следующим образом: "Менеджмент обязан создавать и поддерживать такие условия, в которых люди ведут себя, как люди" [7, с. 165].

Этика международного менеджмента включает:

принятие этически сложных решений;

этический выбор;

управление этикой и социальной ответственностью МНК.

Этически сложные решения - это дилемма в рамках закона, но в противовесе между экономической выгодой и моральными нормами.

Рассмотрим четыре основных **подхода к принятию этически сложных решений**.

Утилитарный подход - это стремление к достижению выгоды для максимально большого числа людей. Этот подход часто ещё определяют как оптимальный.

Например, экономия компании на очистных сооружениях может принести некоторую экономическую выгоду её персоналу. Однако страдать будет гораздо большее число людей - все жители близлежащего района.

Индивидуальный подход - это стремления, приносящие выгоду компании (акционерам, менеджерам, персоналу) в перспективе, но с оглядкой на воздействие на окружающую среду и на общественное мнение.

Если указанной оглядки нет, то это уже эгоистический подход, который является отрицательным.

Морально-правовой подход - это принятие решений с максимальным учётом прав тех людей, которых оно затрагивает.

Можно выделить следующие основные виды прав:

на частную жизнь;

на получение информации и свободу слова;

на уважение человеческого достоинства и религиозных взглядов;

на безопасность.

Подход по справедливости - это принятие решений на принципах равенства, честности и непредвзятости.

Выделяют следующие основные типы справедливости:

распределённая, то есть объективное отношение ко всем;
процедурная, то есть следование определённым правилам;
компенсационная, то есть возмещение понесенных затрат либо причинённого ущерба.

Второй составной частью этики международного менеджмента является этический выбор при принятии решений и реализации функций управления.

Этический выбор - это принятие решения при определяющем влиянии моральных норм.

Моральные нормы нередко выступают неявной категорией. Иногда совсем непросто определить, что же будет моральным, а что - аморальным. Для облегчения ориентации менеджеров корпорации в оценках моральности используется моральный кодекс.

Моральный кодекс - это официальное изложение этических и социальных ценностей компании. Он призван донести до сотрудников принципы политики корпорации в разных направлениях.

Так, корпорация *McDonnell Douglas* имеет свой моральный кодекс и девиз: "Всегда выбирай прямой путь". При поступлении на работу каждый сотрудник получает карточку, на которой приведен сокращённый вариант морального кодекса корпорации, а также правил принятия этически верных решений. Корпорация требует от своих сотрудников достаточно жёстких стандартов. "Честность и этика существуют исключительно внутри человека, или отсутствуют вообще. Либо индивид ведёт себя честно и этично, либо нет".

Заявленные принципы определяют ценности компании, в общих чертах описывают её обязанности, качество продукции, отношение к персоналу и потребителям. Наиболее значимые из них можно отнести к тому, что называется *корпоративное кредо*.

Так, в течение второй половины 1990-х годов американская компания *Hewlett-Packard*, в соответствии заявленными принципами, постепенно исключила из производственного процесса все вещества, негативно воздействующие на озоновый слой Земли.

Заявленная политика — это общее описание порядка действий компании и её сотрудников в конкретных, затрагивающих вопросы этики и морали ситуациях: действия на рынке, конфликты интересов, соблюдение законов, патентная практика, подарки сотрудникам, предоставление им равных возможностей и др.

Этический выбор делается под воздействием конкретных факторов. Для человека они заключены в его жизненно-нравственных ценностях, для МНК - моральном кодексе.

Рассмотрим два основных фактора, определяющие этический выбор - личность менеджера и политика корпорации.

Личность менеджера, то есть решение «по совести» в тех случаях, когда присутствует этический элемент.

Личный пример топ-менеджеров имеет огромное влияние на сотрудников. Декларирование этических принципов необходимо в нормативах, публикациях, устных выступлениях. Однако они так и остаются декларациями, если не подкреплены действиями топ-менеджеров.

Американская ассоциация «Круглый стол бизнеса» объединяет 250 высших руководителей различных МНК. Ассоциация опубликовала отчёт об этической политике и практике своих членов. В отчёте указано, что по силе воздействия на персонал ничто не может сравниться с этично-решительными действиями менеджеров.

Специалисты выделяют *три уровня морального развития* менеджера:
начальный - поиск индивидуальных выгод; общий - оправдание социальных ожиданий окружающих; высокий - соответствие принципам добра и справедливости.

Вторым фактором, определяющим этический выбор, является *политика корпорации*, то есть принятие решений в соответствии с ценностями МНК.

Политика корпорации ориентирует персонал на конкретные образцы поведения. Они являются для сотрудников своеобразной подсказкой о том, как вести себя или поступать в подобной ситуации.

Управление этикой и социальной ответственностью МНК является третьей составной частью этики международного менеджмента. Управление осуществляется через этические структуры.

Этические структуры - это должности или подразделения, созданные в МНК для реализации этической политики и управления ею. Рассмотрим три наиболее часто встречающиеся этические структуры в МНК.

1. Комитет по этике.

Это группа топ-менеджеров и неформальных лидеров, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов. Комитет выносит решения при возникновении спорных этических или социальных ситуаций. Комитет осуществляет консультации для принятия решений либо в ситуациях социального выбора.

Например, комитет по этике корпорации *Motorola* имеет право интерпретировать и корректировать основные положения морального кодекса МНК, доносить до сотрудников информацию о его изменениях. Комитет выносит решения относительно нарушений этических норм и морального кодекса.

2. Менеджер по этике.

В его функции также входит контроль за соблюдением работниками этических норм. Но обычно круг его обязанностей распространяется на отдельную фирму, а не на всю корпорацию.

Иногда менеджером по этике в МНК назначается один из высших руководителей корпорации. Он является её своеобразной "совестью". К нему стекается информация о возникновении этических проблемах.

Менеджер по этике, кроме прочего, занимается урегулированием конфликтов. Он указывает руководству на потенциальные источники затруднений или социально-этических проблем.

3. Телефон доверия.

Это бесплатная телефонная служба, по которой работники могут сообщить о сомнительном поведении, возможном мошенничестве, несправедливостях и обидах.

Информацию этического характера можно донести до руководства МНК и через почтовые ящики этических обращений. Они работают так же, как и телефон доверия. В практике нашей страны подобные задачи выполняют недавно восстановленные в организациях книги жалоб и обращений граждан.

Таким образом, управление соблюдением принципов принятия этически сложных решений, этического и социального выбора и составляют содержание этики международного менеджмента.

Выводы по докладу

1. Успешные МНК отличаются от аутсайдеров высокими этическими принципами и социальной ответственностью.

2. Высшим проявлением этических стандартов МНК являются моральный кодекс корпорации и принятая на себя социальная ответственность.

3. Этика международного менеджмента заключается в принятии этически сложных решений, этическом и социальном выборе руководства МНК.

Литература

Абчук В.А. Менеджмент. - СПб., 2002.

Босрок М. Путеводитель по обычаям и этикету. Европа. - М., 2007.

Бенедиктова В.И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового чело
века. - М., 1996.

Володько В.Ф. Воспитание. - Мн., 2007.

Володько В.Ф. Основы менеджмента. - Мн., 2006.

Володько О.М. Имидж менеджера. - Мн., 2008.

Дафт Р. Менеджмент. - СПб., 2002.

Десслер Г. Управление персоналом. - М., 1997.

Кармин А.С. Основы культурологи. Морфология культуры. - СПб., 1997.

Международный менеджмент./Под ред. С.Э. Пивоварова и др. - СПб., 2002.

Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. - М., 1995.

Салмон Р. Будущее менеджмента. - СПб, 2004.

Селиванов А.И. Шик или необходимость? Моральные стандарты в зеркале американского бизнеса // РИСК. - 1995. - № 4. - с.41-48.

Сен А. Об этике и экономике. - М., 1996.

Хентце И., Камель А. Проблемы культуры управления многонациональными предпри

ятиями // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 1. с.65-68.

СТАТЬЯ. ДИНАМИКА МЕЖДУНАРОДНОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО
РЫНКА

В.Ф. ВОЛОДЬКО

ДИНАМИКА МЕЖДУНАРОДНОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО
РЫНКА

1. Современный рынок товаров и услуг
2. Пресытившиеся потребители
3. Сегментирование и позиционирование на рынке

1. Современный рынок товаров и услуг

Приобретение товаров потребителям осуществляются на рынке. Рынок является тем местом, где встречаются продавец и покупатель.

Рынок - сфера купли-продажи товаров и услуг.

Международный рынок отмечается тем, что выходит за пределы национальных территорий и границ. Он носит глобальный характер.

Рынок как экономическое явление состоит из ряда элементов. *Элементами рынка* являются:

- 1 участники - продавцы, производители, покупатели;
- 2 товары и услуги;
- 3 деньги;
- 4 место взаимодействия участников - магазины, склады, биржи, базары.

Современный рынок представляет собой постоянно меняющееся явление. *Динамика рынка* связана с ростом, дифференциацией и постоянным обновлением требований потребителей.

Рост требований потребителей происходит по качеству, комфорту, разнообразию товаров и услуг. Уровень требований покупателей по отношению к товарам и услугам постоянно повышается.

Дифференциация требований потребителей по отношению к товару происходит по отношению к его эксклюзивности, особым свойствам, необычным услугам и т.д. Рынок стремится удовлетворить любые, даже самые изощренные запросы потребителей. Если есть спрос - будет и предложение. Дело лишь во времени и цене.

Так, фантазиями кинопроизводителей придумана такая услуга, как охота на людей. Фантастические фильмы на эту тему появились в США, а затем и в России.

Характер требований потребителей постоянно обновляется. Происходит это обновление по количеству, ассортименту, качеству.

Так, сравнительно недавно потребитель, выбирая себе часы по вкусу и цене. А затем пришло новое требование: часы как аксессуар к костюму. Одному человеку понадобилось несколько часов "на каждый день".

Особую роль в отношениях на рынке играет конкуренция. Это связано с тем, что товары с одинаковыми или схожими свойствами предлагают несколько продавцов.

Конкуренция - соперничество товаров и услуг по качеству, цене и сервису.

Современный рынок выработал для производителей и продавцов ряд мер и способов повышения конкурентоспособности товаров и услуг. Кроме собственно снижения цены, улучшения качества и сервиса, основными *путями повышения конкурентоспособности* являются:

- 1 снижение производственных и торговых затрат;
- 2 внедрение новых прогрессивных технологий в производство и торговлю;
- 3 достижение прибыли не за счет высокой добавленной стоимости, а за счет массового оборота;
- 4 создание корпораций, то есть установление устойчивых экономических связей.

Конкуренция является положительным явлением. Ее результатом становится более качественное и доступное удовлетворение запросов покупателей. Соревнуясь между собой, производители и продавцы вынуждены постоянно искать способы снижения затрат и цены улучшения потребительских свойств и обслуживания.

Своего рода антиподом конкуренции является монополия на рынке.

Монополия - это присутствие на рынке лишь одного производителя или продавца по конкретному товару или услуге.

Монополист может произвольно завышать цену на свой товар, не слишком заботится о его качестве. Ведь у покупателя нет выбора. Он вынужден удовлетворяться безальтернативным товаром. В результате уровень удовлетворения запросов потребителей может существенно снизиться

У англичан есть такая поговорка: "Если в поселке лишь одна столовая, пища в ней скоро станет несъедобной".

Чтобы монополисты не снижали уровень удовлетворения запросов потребителей, во всех странах используются специальные правовые и экономические меры противодействия.

Антимонопольное законодательство - это установление правовых и экономических ограничений для монополистов. Чаще всего это связано с контролем со стороны антимонопольных органов за ценообразованием на монопольную продукцию.

Следует подчеркнуть, что в сферу действия антимонопольного законодательства попадают не только те производители и продавцы, которые охватывают на рынке 100% продаж данного товара. Разные страны устанавливают разные нормы для антимонопольных мер. Это может быть 50%, 33% и 25% присутствия на рынке с конкретным товаром и услугой.

Так, в Республике Беларусь в составе Минэкономики имеется Департамент ценовой политики. Производители и продавцы, имеющие на рынке 25% и более от общего объема данных товаров, подвергаются контролю за ценообразованием.

Современный международный рынок имеет свою специфику. Можно выделить четыре основных *особенности* современного рынка.

Особенность 1. Приоритет интересов потребителей.

Учитываются, прежде всего, интересы потребителей по качеству, цене и разнообразию товаров. Производители постоянно работают над совершенствованием товаров, созданием и выпуском новинок с более высокими потребительскими свойствами;

Особенность 2. Глобализация рынка.

Это связано со свободным движением товаров в масштабах Земли.

Так, Ричард Дафт в своей книге "Менеджмент" пишет, что и в центре Нью-Йорка, и в самой далекой африканской деревне можно встретить подростков в одинаковых футболках и кроссовках.

Безусловно, не все товары могут перемещаться в масштабах земли, а только лучшие образцы. Глобализация продвигает лишь современные, наиболее качественные товары и услуги;

Особенность 3. Создание новых спросов.

На рынке появляются все новые виды товаров и услуг. То, о чем еще совсем недавно даже не имели представление, вдруг, в течение нескольких лет стало обыденным явлением в глобальном масштабе.

Так, в жизнь современного мира стремительно ворвалась мобильная связь. Менее чем за десять лет мобильный телефон стал привычным, рядовым явлением в любом уголке Земли.

Особенность 4. Развитие маркетинга.

Производители и продавцы активно изучают и учитывают спрос потребителей. Происходит постоянное совершенствование искусства продаж - меркчайзинг. Все более эффективной становится реклама, появляются ее новые виды - целевая, психологическая, точечная и др.

Современный международный рынок выдвигает специфические требования к товарам и услугам. Можно выделить пять основных *требований к товару*.

Требование 1. Эстетика товара и его эмоциональный фон.

Современный потребитель платит не только за продукт, но и за связанный с ним антураж. Потребителя интересуют как свойства товара, так и его внешний вид, дизайн, эстетика. Это вторичные свойства, но они создают определенный эмоциональный фон, что весьма важно для современного владельца.

Например, возьмем применение пластика в современных товарах. Скажем, француз никогда не купит вино в пластмассовой упаковке. Но пластмассовый бампер в автомобиле - вполне нормальное явление.

Требование 2. Нестандартные характеристики товара.

Современный товар должен удовлетворять индивидуальным запросам потребителя. Более того, сам товар должен быть индивидуализирован. Он должен отличаться от аналогичной продукции вторичными свойствами - цветом, формой, дизайном, потребитель не хочет иметь вещь, которая абсолютно идентична вещи знакомого.

Современные производители активно учитывают это требование. Созданы новые технологии производства товаров - модульные. Производится базовая часть, состоящая из определенных модулей. А затем осуществляется индивидуальная комплектация, обычно связанная с вторичными свойствами товара. Индивидуализация может производиться двумя способами: по представлению производителя о конкретном покупателе либо по желанию самого заказчика.

Так, японский автомобильный концерн "Тойота" выпускает автомобили с базовой комплектацией. Сверх этого, заказчику предлагаются варианты комплектации и отделки. Таких нюансов и элементов предлагается до миллиона (!).

Требование 3. Гибкие цены.

Кроме основной продажной (оптовой и розничной) цены современный рынок предлагает целую систему ценовых вариаций. Это всевозможные акции, скидки, распродажи. Используются кредиты, рассрочки оплаты, лизинги. В одежде и обуви стали популярны сезонные модели, которые с большой скидкой распродают в конце сезона.

Так, даже победные французы предпочитают покупки на распродажах. Достаточно крупному универмагу объявить акцию распродажи, как к его открытию собирается целая телега покупателей.

Требование 4. Дополнительная ценность товара.

Кроме индивидуальности по вторичным свойствам, современный товар должен обладать какой-либо дополнительной ценностью. Это может быть как новое основное свойство, так и особые условия эксплуатации. В частности, дополнительной ценностью может выступить повышение гарантийного срока, бесплатная доставка и установка и др.

Требование 5. Постоянное совершенствование товара.

Как правило, современные производители активно работают над тем, чтобы каждая новая партия товара хоть в маленьких деталях, но превосходила старую. Остановка и "почивание на лаврах" чреваты отставанием. Совершенствоваться надо постоянно.

Так, немецкий концерн "Мерседес" однажды начал снабжать свои автомобили электронным датчиком температуры воздуха над асфальтом. Казалось бы - мелочь. Но это не так. От температуры зависит: на асфальте вода или лед. А это совершенно разный тормозной путь. Иными словами, температурный датчик повышает безопасность дорожного движения.

Особым спросом у потребителей пользуются товары серии "Новинка"..

2. Пресытившиеся потребители

Современные потребители достаточно необычны и специфичны. Как потребители, так и потребление могут быть определены по следующим *характеристикам*:

- 1 динамика потребления;
- 2 причины пресыщения потребителей;
- 3 факторы покупательского спроса.

Потребление, также как и производство, не стоят на месте. Эти явления взаимосвязаны и взаимообусловлены. С момента завершения Второй мировой войны и до начала 1980-х годов мир переживал время беспрецедентной экономической эйфории. Темпы экономического роста были неизменно высокими, безработица оставалась на крайне низком уровне, покупательская способность населения постоянно росла. В это время потребление увеличивалось по нарастающей во всех областях без исключения. По очевидным причинам потребление было направлено, в первую очередь, на приобретение основных товаров длительного пользования. Они ассоциировались с комфортом в тогдашнем его понимании. *Динамика потребления* после Второй мировой войны прошла три этапа.

1-й этап. Нарастание жизненного стандарта.

Отношение к понятию "нормальный жизненный уровень" после войны менялось достаточно быстро. В "норму" включались все новые и новые элементы.

В послевоенные годы показателем нормального жизненного стандарта стал холодильник. В 1960-е годы таким показателем стал телевизор. 1970-е годы прошли под знаком автомобиля. В 1980-е годы символом жизненного успеха стал собственный дом. И, наконец, с 1990-х годов успешный гражданин может позволить себе семейный экзотический отпуск.

Желание иметь все самое современное часто освещалось ореолом скорее мнимого, нежели реального престижа. Это было блестяще показано в кинофильмах того времени.

Плотно охватив все сферы жизни, стремление к обладанию определенными товарами имело ряд неоспоримых плюсов. Основной из них состоит в том, что значительно упрощался быт.

Затем люди проявили желание быстро и комфортно передвигаться, поехать в отпуск, посетить отдельные уголки страны, открыть для себя неизвестные дотоле виды досуга. Символом реализации этих желаний стал автомобиль.

Вскоре открывать для себя мир, доступным для многих. Идея семейного отдыха соединилась с желанием посетить дальние экзотические страны, познакомиться с необычными культурами.

2-й этап. Создание общества потребления.

На этом этапе рынок обеспечил массовый охват потребителей. Появились торговые центры с буквально огромным количеством и небывалым ранее разнообразием товаров.

Так, в супермаркетах в 1980 году считалось достижением ассортимента товаров в 20 тысяч наименований. В 2000 г. супермаркеты уже содержали до 80 тысяч наименований товаров.

Кроме количества и разнообразия появилось много необычных товаров, о которых потребитель ранее даже не подозревал. Стали производиться и продаваться товары с совершенно новыми потребительскими свойствами.

Все общество оказалось охвачено буквально ненасытной, неистовой жадой покупать. Эта жажда, в конечном счете, обратилась тем, что мы превратились в так называемое общество потребления.

Поездка за границу, будь то командировка или отпуск, ассоциировалась в то время с возможностью приобретения безделушек - необычных и более современных. Это был своеобраз-

разный самообман, ведь каждая новая модель вскоре сменялась еще "более современной".

Со временем глобальный рынок приблизил к потребителю любые товары любых стран. За экзотическим продуктом не было необходимости куда-то далеко ехать. Достаточно стало посетить ближайший универсальный магазин.

3-й этап. Пресыщение потребителей.

Потребители устали от гонки за накоплением все новых и новых товаров. Отплата любая необходимость покупать впрок. Произошло переосмысление идеи товарного накопления. Потребители потеряли готовность тратить на новые товары те суммы денег, которые ранее воспринимались как норма.

Французский журнал "Marie-France" образно назвал начало 1990-х годов эрой "прекращение покупательской лихорадки" [Marie-France, 1992, апрель].

Время бурного, даже неистового желания приобретать материальные блага и комфортно обставить квартиру прошло. Ушло и время статусных символов, многофункциональных технических новинок и стремление одеваться по последней моде. Освободилось место для нового стиля жизни. Люди стали менее расточительными с тех пор, как покупательская способность перестала демонстрировать жизненный успех.

Почему же произошло пресыщение потребителей? Что послужило причинами того, что люди изменили свои представления об удобстве в повседневной жизни?

Среди *причин пресыщения* потребителей можно выделить три основные: избыточный выбор товаров; высокие темпы смены модельного ряда; давление агрессивной рекламы.

1. Избыточный выбор товаров.

Потребитель имеет возможность с необходимым ему потребительским свойством приобрести товары нескольких вариантов. Сначала рынок предлагал лишь необходимое. Затем появился выбор. И, наконец, выбор стал избыточным.

Наличие любых товаров в любом количестве и ассортименте сначала радовало и привлекало потребителей. Постепенно это товарное изобилие стало даже утомлять. Со временем установилось такое состояние, когда изобилие стало восприниматься как естественная норма, и просто перестало замечаться.

2. Высокие темпы смены модельного ряда.

Быстрое обновление современной продукции включило потребителей в своеобразную гонку. В пользовании и в продаже еще находятся товары определенного класса, а производители осваивают и предлагают новый товар более высокого класса. Этот товар обладает улучшенными потребительскими свойствами. Многие потребители отказываются от старых, еще вполне функциональных товаров в пользу новых.

Примером стремительному обновлению могут служить мобильные телефоны. На рынке появляются аппараты с новыми функциями, более совершенным дизайном. И многие группы потребителей включают в эту гонку. Это престижно и повышает интерес окружающих к обладателю.

Бескомпромиссная борьба за инновации, как со стороны производителей, так и потребителей, оказалась не слишком долгой. По мере того, как конкуренция становилась глобальным явлением, инновационное преимущество постепенно терялось. Приблизительно в одно и то же время в разных странах делают одни и те же открытия и патентуют аналогичные изобретения. При этом время, необходимое для внедрения и освоения этих изобретений, неуклонно сокращается. Происходит своего рода выравнивание качественного уровня продукции.

Во всем мире используются примерно одни и те же средства маркетинга и рекламы, которые обеспечивают завоевание потребителя. Все это в перспективе неизбежно ведет к на-

ступлению у потребителей состояния пресыщения.

3. Давление агрессивной рекламы.

Активная реклама на которое время создавала новый спрос, предлагая потребителям все новые и новые товары. Людям внушалась мысль о необходимости даже тех товаров, которые, по их представлениям, не были им нужны.

Однако наращивание активности сделало рекламу агрессивной. В результате произошло отторжение. Подавляющим большинством современных потребителей агрессивная реклама не только не воспринимается, но даже вызывает раздражение.

Агрессивная, назойливая реклама заставляет потребителя быть начеку. Ситуация пришла к тому, что воздействие рекламы непроизвольно, автоматически блокируется в подсознании людей.

Поданным специальных исследований, современный потребитель воспринимает не более 3% от всего объема рекламной информации. При этом ее эффективность остается весьма низкой.

Реклама постепенно потеряла доверие. Люди просто приспособились к жизни в мире вездесущей рекламы. Ее воспринимают как бессмысленное шоу, то есть, совершенно не вникая в суть.

На современном рынке произошло изменение факторов покупательского спроса по отношению к предлагаемым товарам. Те потребительские свойства, которые ранее считались основными, существенно снизили свою значимость. Зато появились другие. Среди основных факторов покупательского спроса на современном рынке можно назвать четыре, причем достаточно необычных: ощущение качества товара; уровень сопутствующих услуг; оригинальность товара; престижность товара.

1. Ощущение качества товара.

Основные и вторичные потребительские свойства товара увязываются в единое целое. Товар должен получить соответствующую психологическую поддержку, вызывать ощущение добротности. Потребитель должен быть уверен в его качестве.

2. Уровень сопутствующих услуг.

Современный товар должен сопровождаться эффективной системой сервиса: предпродажного, гарантийного, эксплуатационного. Если товар достаточно сложен, потребитель все равно должен быть уверен в его надежной и бесперебойной работе. В случае любой заминки, она должна быть быстро устранена системой сервиса.

Некоторые международные компании, торгующие сложным оборудованием, создают удивительно оперативную систему сервиса. Они гарантируют устранение любой поломки в своем оборудовании в любой точке Земли в течение суток (!). Для обеспечения этого содержится специальный штат менеджеров и специалистов. В распоряжении последних имеются даже самолеты.

3. Оригинальность товара.

Современный потребитель хочет, чтобы вещи, которыми он обладает, были непохожими на другие. Необычность, индивидуальность, а то и эксклюзивность товара становятся обычным фактором покупательского спроса.

4. Престижность товара.

Товар в понимании современного покупателя не только должен удовлетворять покупательским свойствам. Это, само собой разумеется. Но товар еще должен быть престижным в глазах окружающих.

Р. Салмон в книге "Будущее менеджмента" пишет: "Потребитель покупает не столько сам продукт, сколько символ"[15, с.94].

Таким образом, сегодня люди покупают не столько материальные блага, сколько символы - гармонии, равновесия безопасности, благополучия, социальной интегрированности. Акт приобретения и потребления уже не является просто способом самоутверждения. Он выражает, кроме того, потребность в общении и конструктивных отношениях со своим окружением. Иными словами, ценность человеческих отношений и тот смысл, который мы вкладываем в приобретение вещи, значат больше, чем просто факт обладания.

Можно сказать, что количественные параметры покупаемых товаров теперь вписываются в качественное их восприятие. И это не только обусловлено индивидуальными потребностями и желаниями. Оно отражает, более или менее сознательно, потребности в том способе бытия, который можно назвать цельным и гармоничным.

Специалисты пытаются составить прогнозы развития потребления. Путем простой экстраполяции, то есть предположения о развитии имеющихся тенденций, составить реальный прогноз невозможно. Однако можно проанализировать имеющиеся тенденции с учетом появления качественно новых явлений. Итак, **прогноз развития потребления** можно построить на основании учета двух составляющих: современных тенденциях рынка; новых ценностях потребителей.

Современные тенденции рынка специалисты представляют в виде трех составляющих. Рассмотрим их.

Тенденция 1. Снижение темпов экономического роста.

Происходит это по вполне объективным причинам: экономика развивается циклично. После достаточно длинного периода роста наступает период спада. Это неизбежно. Нарастание темпов производства должно сопровождаться адекватным ростом потребления, иначе нереализованная продукция будет скапливаться на складах. А потребление, как отмечалось выше, тоже вступает в полосу насыщения, и даже пресыщения.

Тенденция 2. Снижение психологической покупательской готовности.

Количество произведенных товаров постоянно растет. При этом повышается и их качество. И с какого-то момента наступает следующая рыночная ситуация: менять хорошее на лучшее. Многие потребители к этому не готовы не с экономической, а с психологической точки зрения.

К тому же, определенную роль играет и проблема покупательской способности населения. Растет разнообразие товаров и услуг. Растет и зарплата, или доходы населения. Однако люди не хотят менять одни вещи на другие, пусть даже и лучшие. Потребители претендуют на качественно новые товары, а еще больше - на новые услуги.

Тенденция 3. Рост психологического неприятия агрессивной рекламы.

Активная реклама на втором этапе развития общества потребления некоторое время срабатывала. Она формировала новые спросы потребителей. Однако, по мере насыщения, потребители сами больше стали задумываться о своих желаниях. А реклама продолжала наращивать активность, переходящую в агрессию. Был упущен момент критической точки положительного восприятия рекламы. Реакция пошла в обратном направлении.

Новые ценности потребителей сформировались на третьем этапе динамики потребления. Можно выделить четыре основные новые ценности потребителей.

Ценность 1. Новое качество потребления: вместо количественного накопления вещей - немногочисленные, но качественные предметы потребления. "Затоваривание" вещами перестало быть ценностью. Вещи заняли место средства, а не цели.

Ценность 2. Новые акценты социального статуса.

Материальные ценности, обладание многочисленными вещами перестало быть значимым в глазах общественного мнения. Появились новые акценты высокого социального статуса:

- 1 интересная работа;
- 2 профессиональная независимость;
- 3 возможности самореализации.

Ценность 3. Новый приоритет потребления: вместо "наворочанного" продукта - практичная и полезная услуга.

Вещи значительно потеряли в своей привлекательности. К тому же это наложилось на такие устремления потребителей, как не "захламляться", не расточительствовать, не гнаться за "новинками". Услуга значительно объемнее удовлетворяет соответствующий запрос, чем вещь.

Ценность 4. Рост важности знания и общения.

Современный мир переходит от общества потребления к обществу коммуникаций. Люди гораздо больше стали интересоваться знаниями и друг другом, нежели вещами.

"Роскошь человеческого общения", - выдвинутая А.де Сент-Экзюпери в качестве важнейшей человеческой ценности много лет была понятна и доступна лишь интеллектуалам. Теперь она завоевывает все большее число сторонников.

Местом общения становятся торговые центры. Они стали своеобразными аналогами античных и средневековых рынков, на которых развивалась общественная жизнь.

Смысл покупок сместился с точки зрения материальных благ. Он стал символом благополучия, социальной интеграции, личной безопасности. Всеобщим смыслом остается лишь общение и коммуникации как обмен информацией.

Вывод: динамика ценностей цивилизации направлена из материальной в духовную сферу, общество пресытившихся потребителей устремляется к обществу философского знания.

3. Сегментирование и позиционирование на рынке

Для успешной работы на рынке существенное значение имеют сегментирование и позиционирование.

Сегментирование рынка — это группирование потребителей по существенно важным характеристикам.

Характеристики потребителей, по которым их можно группировать, могут быть следующими:

1. Покупательское желание - то есть круг товаров, которыми интересуются покупатели;
2. Покупательская готовность - это та сумма денег, которую покупатели готовы заплатить за интересующий их конкретный товар;
3. Требуемое количество товара - объем покупательского запроса;
4. Источники получения информации об интересующем товаре и его параметрах.

С каждой группой покупателей необходима индивидуальная работа. Основными направлениями **индивидуальной работы с потребителями** являются следующие:

- 1 Изучение потребителей, прежде всего в связи с их интересом к данному товару;

2 Целевой выпуск товаров в расчете на разные группы потребителей. Для этого используются: 1) модульный принцип конструирования; 2) гибкое производство с возможностями быстрой переналадки;

3 Адресные продажи: по телефону, через Интернет, почтовой рассылкой и другие;

4 Разные цены при разном качестве сходных изделий.

Товар или услуги должны быть *дифференцированы* по экономической ценности для потребителей. Естественно, чем выше качество либо комфорт, тем больше должна быть цена.

Сегментирование рынка дает для торговых организаций вполне конкретные преимущества. Знание своих потребителей позволяет адресно работать с ними, что существенно повышает эффективность деятельности.

Рассмотрим *преимущества сегментирования* рынка.

1. Эффективное удовлетворение потребителей.

Благодаря знанию своих покупателей, производитель и продавец могут полнее выполнять их запросы.

2. Повышение прибыли.

Увеличение количества продаж влечет за собой рост объемов производства. В свою очередь, то и другое увеличивает прибыль продавца и производителя.

3. Рост возможностей развития.

Увеличение объемов производства и продаж приводит не только к росту оборота и прибыли. Появляются дополнительные возможности направить на развитие фирмы часть прибыли.

4. Появление постоянных клиентов.

Благодаря группированию потребителей и индивидуальному подходу, многие из них начинают постоянно пользоваться товарами и услугами одной фирмы.

"От добра добра не ищут", - гласит русская пословица.

5. Рост стабильности и репутации фирмы

Знание своих потребителей повышает устойчивость в движении оборотных средств. Сами же клиенты, ощущая индивидуальный к ним подход, выше ценят фирму, создавая ей хорошую репутацию.

Сегментирование может осуществляться в несколько уровней. *Многоуровневое сегментирование* может содержать следующие уровни:

1. Разделение потребителей на группы. Для этого их необходимо сгруппировать по определенным параметрам;

БАЗОВАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА «МЕЖДУНАРОДНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»

Белорусский национальный технический университет

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной,
воспитательной,
аналитической и



информационной работе

Г.Ф.

Ловшенко -

20\2.

Регистрационный № УД-} - ■'УСМ-2У/баз.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебная программа для
специальности 1-26 02 02
«Менеджмент (по направлениям)»**

Минск 2012г.

Составитель:

Володько Владимир Федорович, заведующий кафедрой менеджмента Белорусского национального технического университета, профессор, доктор педагогических наук

Рецензенты:

Шумилин А.Г., заведующий кафедрой государственного строительства Академии управления при Президиуме Республики Беларусь, доцент, кандидат экономических наук

Данильченко А.В., зав. кафедрой международных экономических отношений Белорусского государственного университета, профессор, доктор экономических наук

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ)

Кафедрой менеджмента Белорусского национального технического университета (протокол № 9 от 01 февраля 2012г.)

Заведующий кафедрой



В.Ф. Володько

Методической комиссией факультета технологий управления и гуманитаризации Белорусского национального технического университета (протокол № 4 от 20 февраля 2012г.)

Председатель методической комиссии



Е.Б. Якимович

Ответственный за редакцию
Ответственный за выпуск



В.Ф. Володько

04.05.2012
10.05.2012

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цели и задачи дисциплины:

Преодолевая различные трудности, Беларусь движется по пути рыночных преобразований. Проводившаяся в течение многих десятилетий политика жёсткой централизации сменяется открытостью, как в культурном, так и в экономическом аспекте. Международные контакты, представлявшие в былые времена редкую привилегию для избранных, за несколько лет стали вполне обыденным явлением. Теперь частные фирмы и государственные предприятия практически беспрепятственно вступают в деловые отношения с зарубежными партнёрами, и диапазон этих отношений предельно широк - от разовых сделок купли-продажи до создания совместных предприятий. Нельзя ни отрицать наличие такого сдвига в хозяйственной практике нашей страны, ни закрывать глаза на огромные позитивные последствия его для экономики и граждан. Вместе с тем в данной области, как и в ряде других, наблюдаются негативные моменты, специфические для Беларуси.

Одним из таких отрицательных факторов является отсутствие кадров международных менеджеров, способных эффективно осуществлять бизнес-связи с иностранными партнёрами. Задача данной учебной дисциплины - «международный менеджмент» - состоит в том, чтобы помочь восполнить указанный пробел.

Цель преподавания дисциплины - дать студентам знания в области международного менеджмента и бизнеса.

Для достижения цели требуется выполнение следующих **задач**:

изучить теоретические основы современного менеджмента и бизнеса;
изучить особенности внешней среды и менталитета делового мира различных стран;

изучить особенности управления современными МНК;

научиться составлять аналитические записки по проблемам менеджмента;
научиться разрабатывать целевые программы и бизнес-планы. В результате изучения дисциплины «Международный менеджмент» специалист должен:

знать:

основные понятия современного международного менеджмента и бизнеса;
внешнюю среду современного международного бизнеса;
национальные деловые стереотипы и менталитет ведущих стран мира;
организацию и стратегическое управление в международных компаниях;
управление финансами и инвестициями в международных компаниях.

уметь:

составлять аналитические записки о внешней среде международного бизнеса и менеджмента в конкретной стране;

анализировать менталитет и деловой мир конкретной страны;

разрабатывать бизнес-планы выхода на внешний рынок;

составлять стратегические конкурентные программы компаний;

формирование собственного стиля руководства.

приобрести навыки:

целенаправленного создания собственного положительного образа;

необходимой коррекции собственного имиджа;
создание положительного имиджа предприятия;
коррекция имиджа предприятия посредством PR-деятельности;
создание и поддержание высокой репутации предприятия.

Методы обучения (педагогические технологии)

Основными методами (технологиями) обучения, отвечающими целям изучения дисциплины, являются:

- элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности, творческого подхода, реализуемые на практических занятиях и при самостоятельной работе;
- коммуникативные технологии (дискуссии, деловые игры, учебные дебаты, мозговой штурм, и другие формы и методы), реализуемые на практических занятиях и конференциях;
- проектные технологии, используемые при проектировании конкретной программы, реализуемые при выполнении курсовой работы.

Организация самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- контролируемая самостоятельная работа в виде решения индивидуальных задач в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя в соответствии с учебной программой;
- управляемая самостоятельная работа, в том числе в виде выполнения индивидуальных заданий с консультациями преподавателя;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам, в том числе с использованием практических материалов;
- подготовка курсовой работы по индивидуальным заданиям, в том числе студенческой.

Диагностика компетенций студента

Для оценки достижений студента используется следующий диагностический инструментарий:

- защита выполненных на практических занятиях индивидуальных заданий;
- защита курсовой работы;
- проведение текущих контрольных работ по отдельным темам;
- выступление студента на конференции по подготовленному реферату;
- сдача зачета.

Согласно учебному плану на изучение дисциплины отведено всего 80 ч., в том числе 50 ч. аудиторных занятий, из них лекции -34ч., практические занятия -16 ч.

Примерный тематический план

Наименование темы	Лекции (часы)	Практические занятия (часы)	Лабораторные занятия (часы)	Всего аудиторных часов
Тема 1. Введение в международный менеджмент	2	1		3
Тема 2. Культурологическая среда международного менеджмента	2	1		3
Тема 3. Анализ внешней среды международного бизнеса	2	1		3
Тема 4. Национальные деловые стереотипы народов Западной Европы	2	1		3
Тема 5. Деловые стереотипы народов Южной и Северной Европы	2	1		3
Тема 6. Деловые стереотипы народов постсоциалистических стран	2	1		3
Тема 7. Деловые стереотипы народов Азии и Америки	2	1		3
Тема 8. Международный потребительский рынок	2	1		3
Тема 9. Внутренняя среда современных организаций	2	1		3
Тема 10. Международная интеграция бизнеса	2	1		3
Тема 11. Планирование и конкурентные стратегии МНК	2	1		3
Тема 12. Технологическая политика МНК	2	1		3
Тема 13. Международная бизнес-этика и социальная ответственность	2	1		3
Тема 14. Технологическая политика МНК	2	1		3
Тема 15. Кадровая политика МНК	2	1		3
Тема 16-17. Эффективность, репутация и устойчивость МНК	4	1		5
ВСЕГО	34	16		68

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение в международный менеджмент

Теории устойчивого развития общества. Глобализация, ее преимущества и недостатки. Концепция эффективного государства.

Особенности современного международного бизнеса: доступность, ступенчатость, глобальность, сложности и возможности.

Сущность международного менеджмента. Различия национального менеджмента и международного. Факторы бизнес-учёта. Задачи международного менеджмента.

Тема 2. Культурологическая среда международного менеджмента

Философско-психологические факторы современной жизни. Основные философские вопросы. Теория ноосферы Вернадского.

Контуры будущего общества и менеджмента. Возможные сценарии развития цивилизации. Основные мировые игроки. Переход от двухполярного мира к многополярному.

Современная культурная среда. Четыре элемента культуры. Пять факторов влияния на культуру. Типы культур: западная, восточная и африканская; христианская, исламская и индуистская.

Кросс-культурный анализ: деловое общение, культурные традиции, деловая национальная этика.

Культурологические теории: Мэрдока; Рокича; Олпорта и др.; ценностей.

Тема 3. Анализ внешней среды международного бизнеса

Оценка экономической ситуации в стране. Страновая ситуация. Факторы анализа: основные экономико-финансовые показатели, ресурсный потенциал, уровень смежников.

Оценка правовой ситуации в стране. Международное право: публичное и частное. Критерии оценки правовой ситуации: соответствие национального трудового законодательства нормам международного права; правовое регулирование экспорта-импорта; основы трудового права.

Анализ политической ситуации в стране: политический режим, политическая перспектива, региональная власть.

Стартовый маркетинговый анализ: емкость национального рынка страны-партнера; конкурентные преимущества собственного товара; маркетинговые возможности компании.

Тема 4. Национальные деловые стереотипы народов Западной Европы

Национальный менталитет. Стереотипы поведения и мышления. Национальные деловые стереотипы.

Национальные деловые стереотипы Англии: чувство собственного достоинства; консерватизм; скрытый этноцентризм.

Национальные деловые стереотипы Франции: любовь к гармонии и красоте; нелюбовь к компромиссам; раскованность в неофициальной обстановке.

Национальные деловые стереотипы Германии: аккуратность; авторитет государства; индивидуальность жизненного стиля.

Тема 5. Деловые стереотипы народов Южной и Северной Европы

Национальные деловые стереотипы Италии: экспрессивность; свободолюбие; высокий статус семьи.

Национальные деловые стереотипы Испании: гордость, страсть, важность отдыха.

Национальные деловые стереотипы Австрии: социальное партнерство; практичность делового общения; "удобное бытие".

Национальные деловые стереотипы Швеции: социальное равноправие; системность и гибкость в делах; открытое общение.

Тема 6. Деловые стереотипы народов постсоциалистических стран

Национальные деловые стереотипы Польши: официальность первых встреч; централизация руководства; нелюбовь к рутинной работе.

Национальные деловые стереотипы Чехии: недопущение неопределенности; уважение к иерархии; ценность личных взаимоотношений.

Национальные деловые стереотипы Венгрии: талант импровизации; сильный менеджмент; высокий статус личных отношений в бизнесе.

Национальные деловые стереотипы России: личные связи как главный фактор успеха; неэффективность законов; негибкость и непрофессионализм в международном бизнесе.

Тема 7. Деловые стереотипы народов Азии и Америки

Национальные деловые стереотипы стран Ближнего Востока. 10 стран арабского мира. Исламская (арабская) культура. Арабская революционная весна-2011. Деловые стереотипы: неторопливость и последовательность; дружелюбность деловых отношений; восточная гордость.

Национальные деловые стереотипы Китая. Маоизм. Конфуцианство. Деловые стереотипы: терпение и упорство; деловая "ловкость"; традиционализм и семейственность.

Национальные деловые стереотипы Японии. Самая древняя монархия. Передовое качество. Деловые стереотипы: сочетание трудолюбия и гармонии; преданность и деликатность; оригинальный традиционализм.

Национальные деловые стереотипы США: прагматизм, деловитость и дружелюбность, национальный патриотизм.

Тема 8. Международный потребительский рынок

Современный рынок товаров и услуг. Конкуренция, антимонопольное законодательство. Особенности современного рынка. Требования к товару.

Пресытившиеся потребители. Характеристики потребителей. Динамика потребления. Причины пресыщения. Факторы спроса. Тенденции рынка. Новые ценности потребителей.

Сегментирование и позиционирование на рынке. Характеристики потребителей. Преимущества сегментирования. Отрицательные факторы позиционирования. Рейтинг видов рынка.

Выход на внешний рынок. Потенциальные возможности выхода Беларуси и ее предприятий. Функции менеджмента по выходу на внешний рынок. Факторы выбора рынка.

Маркетинг-микс. Маркетинговая стратегия. Маркетинговая концепция "4P". Концепция "5P+1S".

Тема 9. Внутренняя среда современных организаций

Философия "общей судьбы". Концепция "связанного роста". Политика "соучастия". Корпоративная культура. Качество профессиональной жизни. Психологический климат.

Новое видение организации: новая цель; новые способы управления; новые подходы в построении. От механистических к органическим структурам.

Социальные процессы в организации. Командное взаимодействие. Профессиональная команда. Командные проблемы. Неформальное общение. Неформальные группы, их разновидности. Коммуникации. Виды коммуникативной политики.

Менеджмент команд и неформальных групп. Элементы жизнедеятельности команд. Командные феномены. Рекомендации по работе с неформальными группами.

Тема 10. Международная интеграция бизнеса

Основы для международной интеграции бизнеса. Экономический фон и его факторы. Цели интеграции.

Корпоративные структуры, холдинги и альянсы. МНК. Миссия и социальные задачи корпораций. Особенности современных корпораций. Потенциал и преимущества корпораций. Формы международных корпораций. Формы интеграции в бизнесе. Возможности и преимущества холдинга. Международный стратегический альянс. Сфера действия и преимущества МСА.

Финансово-промышленные группы США и Германии. Национальные ФПГ.

ФПГ Южной Кореи и Японии. ФПГ России и Беларуси.

Тема 11. Планирование и конкурентные стратегии МНК

Теоретические проблемы стратегического менеджмента. Предвидение. Прогнозирование и его методы. Теория вероятности. Концепция Салмона. Системное мышление. Коррекция собственного типа мышления. Система стратегических решений.

Стратегическое планирование и формирование стратегий МНК. Эволюция планирования, ее этапы. Элементы и содержание стратегического планирования. Алгоритм стратегического планирования. Стратегические политика и практика. Типы стратегической политики. Политика баланса. Политика интернационализации. Три стратегических модели структур и управления.

Теории международной конкуренции: Портера, модели ромба и эволюции рынка.

Создание конкурентных стратегий МНК. Виды изменений рынка. Стратегические окна. Причины открытия стратегических окон, реакции на возможность их появления. Факторы стратегического конкурентного анализа.

Маркетинговые стратегии МНК. Задачи маркетинга. Функции маркетинговой стратегии. Виды политики корпорации.

Тема 12. Технологическая политика МНК

Основы технологической политики. Понятие «технологии». Цель и задачи технологической политики. Особенности современного технологического развития. Преимущества интернационализации технологической политики. Четыре типа технологической политики.

10

Международный рынок технологий. Участники рынка технологий. Технологический трансферт. Мотивы и факторы научно-технологического сотрудничества.

Планирование международных НИР. Элементы стратегии планирования. Формы научного сотрудничества. Финансирование НИР. Модель технологической кривой. Модель Герпотта. Модель Пирсона и др.

Менеджмент международных НИР. Управленческо-орг.структуры НИР: комитет, линейное руководство, штаб, дирекция. Управление процессом НИР.

Тема 13. Международная бизнес-этика и социальная ответственность

Этика как социально-экономическое явление. Связь этики и экономического успеха. История развития этики. Этика бизнеса. Современные направления этики международного бизнеса.

Этика международного бизнеса. Принципы деловой этики. Юридические и моральные ограничения бизнеса. Этическое поведение сотрудников. Правила международного бизнес-этикета. Составляющие долговременного успеха компании.

Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса. Заинтересованные группы в успехе компании. Виды отношений к социальным проблемам. Результаты социальной деятельности МНК. Пирамида социальной ответственности.

Этика международного менеджмента. Принятие этически сложных решений. Этический выбор и его факторы. Управление этикой и социальной ответственностью МНК. Этические структуры.

Тема 14. Международный финансовый менеджмент

Основы международного финансового менеджмента, валютные операции.

Задачи международного финансового менеджмента. Причины неопределенности финансовой среды. Мировая валютная система (МВС). Валютная политика. Виды валютных операций. Теории соотношения валют.

Финансовый менеджмент МНК, валютные риски.

Задачи финансового менеджмента МНК. Виды управления оборотным капиталом.

Виды валютных рисков. Методы управления валютными рисками. Стратегии минимизации валютных рисков.

Тема 15. Кадровая политика МНК

Корпоративная культура МНК, подбор и работа с персоналом.

Классические типы и содержание корпоративных культур. Культурно-деловые различия стран. Кадровая политика: экономическая и культурная части. 4 подхода к подбору персонала. Особенности обучения персонала в МНК. Выбор стиля руководства. Система оплаты труда. Способы стимулирования и мотивации.

Международный менеджер и его развитие. Различия национального и международного менеджментов. Требования к международному менеджеру, критерии отбора. Необходимые умения. Имидж международного менеджера. Пути развития и программа подготовки международного менеджера. Индивидуальный стиль и алгоритм его формирования.

Темы 16-17. Эффективность, репутация и устойчивость МНК

Эффективность международного бизнеса и менеджмента. Виды и критерии эффективности. Показатели эффективности МНК.

Работа с общественностью. Имидж и репутация. Связи с общественностью. Имидж. Бренд и брендинг. Ценность хорошей репутации. Факторы влияния на репутацию. Формирование и защита имиджа и репутации.

Инновационная деятельность МНК. Причины необходимости перестройки МНК: рассогласование интересов, «кризисный синдром». Содержание перестройки МНК, макро- и микроперестройка. Модель инновационной деятельности.

Устойчивость развития МНК. Показатели устойчивости. Модели менеджмента и позиции руководителя. Пути устойчивого развития МНК и предупреждение кризисов.

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ

ЧАСТЬ Примерный перечень тем

практических занятий

Занятие 1. Оценка и прогноз ВЭД и международного менеджмента в РБ

Студенты пишут самостоятельную работу, отвечая на поставленные вопросы.

Занятие 2-3. Деловая игра «Конкурсный прием на работу»

Объявляются вакансии международных менеджеров. Каждый студент получает свою роль: директора, менеджера по работе с персоналом, претенденты на вакансию. В ходе деловой игры осуществляется конкурсный прием на работу.

Занятие 4-5. Страновой анализ среды международного бизнеса

Студенты готовят рефераты по собственному выбору страны и вида анализа. На занятии каждый проводит презентацию своего реферата.

Занятие 6-7. Деловая игра «Проектирование бизнеса в чужой стране»

Студенты работают в микрогруппах по 3-4 человека. Каждой микрогруппе задаётся название предприятия, для которого по заданному сценарию сочиняется Проект его строительства.

Занятие 8-9. Страновой анализ национальных деловых стереотипов

В реферате предлагается выделить и кратко описать 3 стереотипа: 1) Основное отличие данной нации от других; 2) Главный деловой стереотип нации; 3) Стереотип личной или семейной жизни, косвенно влияющий на деловой мир.

Занятие 10-11. Диагностика уровня личной креативности

Теоретическая часть. Практическая часть. Тесты: **дивергентных способностей**; «Усовершенствование предмета»; «Усовершенствование системы».

Занятие 12-13. Упражнения и игры по развитию креативности

Теоретическая часть. Практическая часть. Упражнение «Что, если бы ...»
Развивающие игры: «Противоположности»; «Поиск ассоциаций».

Занятие 14-15. Деловая игра «Создание Программы формирования имиджа и репутации МНК»

Студенты работают в микрогруппах по 3-4 человека. Каждой микрогруппе задаётся название предприятия, для которого сочиняется Программа.

Занятие 16-17. Деловая игра «Выведение компании из кризиса»

Студенты работают в микрогруппах по 3-4 человека. Каждой микрогруппе задаётся название предприятия, для которого сочиняется План выхода из кризиса.

Примерный перечень тем курсовых работ

Основная тематика

1. Управление международной корпорацией (МНК)"..." (по выбору)
2. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия "..."
3. Сущность и особенности современного международного бизнеса
4. Сущность и особенности современного международного менеджмента
5. Сущность и особенности современного международного рынка
6. Сущность и особенности современной международной среды бизнеса
7. Кросс-культурный анализ ситуации в стране ... (по выбору)
8. Анализ экономической ситуации в стране ... (по выбору)
9. Анализ правовой ситуации в стране ... (по выбору)
10. Анализ политической ситуации в стране ... (по выбору)
11. Маркетинговый анализ ситуации в стране ... (по выбору)
12. Деятельность Еврорегиона "... " с участием РБ (по выбору)
13. Сегментирование потребителей в МНК "... " (по выбору)
14. Позиционирование МНК "... " на рынке (по выбору)
15. Конкуренция на международном рынке по ... группе товаров
16. Антимонопольная деятельность страны ... (по выбору)
17. Практика выхода на внешний рынок компании "..."
18. Стратегия развития МНК "... "(по выбору)
19. Стратегическая конкурентная деятельность МНК "... " (по выбору)
20. Инвестиционная деятельность МНК "... " (по выбору)
21. Инновационная деятельность МНК "... " (по выбору)
22. Создание бренда и репутации МНК "... " (по выбору)
23. Инвестиционная деятельность МНК "... " (по выбору)
24. Деловая этика в международном бизнесе и менеджменте
25. Социальная ответственность международного бизнеса и менеджмента
26. Эффективность бизнеса и менеджмента в компании "..."(по выбору)
27. Менеджмент персонала в МНК "... " (по выбору)
28. Менеджмент внешнеторговой деятельности страны ... (по выбору)
29. Внешнеэкономическое сотрудничество РБ со страной ...(по выбору)
30. Деловые национальные стереотипы страны "... " (по выбору, но кроме стран из учебника Володько)

Дополнительная тематика

1. Теории устойчивого развития общества
2. Контуры будущего общества и менеджмента
3. Современная культурная среда
4. Культурологические теории
5. Политика социально-экономического развития Беларуси
6. Республика Беларусь на мировом рынке
7. Предпринимательская деятельность в Беларуси
8. Выход на внешний рынок
9. Маркетинг-микс
10. Философия "общей судьбы"
11. Новое видение организации
12. Социальные процессы в организации
13. Менеджмент команд и неформальных групп

14. Основы для международной интеграции бизнеса
15. Корпоративные структуры бизнеса
16. Холдинги и альянсы (вообще или на примере одной страны)
17. Финансово-промышленные группы (вообще или на примере страны)
18. Теоретические проблемы стратегического менеджмента
19. Стратегическое планирование в МНК
20. Формирование общих стратегий МНК
21. Маркетинговые стратегии МНК
22. Теории международной конкуренции
23. Создание конкурентных стратегий МНК
24. Маркетинговые стратегии МНК
25. Основы технологической политики МНК
26. Международный рынок технологий
27. Планирование международных НИР
28. Менеджмент международных НИР
29. Основы международного финансового менеджмента
30. Менеджмент валютных операций
31. Финансовый менеджмент МНК
32. Менеджмент валютных рисков
33. Корпоративная культура МНК
34. Международный менеджер
35. Развитие международного менеджера
36. Этика как социально-экономическое явление
37. Работа с общественностью. Пресс-служба МНК
38. Формирование репутации МНК. Брендинг.

Основная литература

1. Володько В.Ф., Международный менеджмент / В.Ф. Володько. - Мн., 2009.
2. Международный менеджмент / под ред. С.Э. Пивоварова [и др]. - СПб., 2002.
3. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М. [и др]. - М.: 2001/
4. Дениелс Д., Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Д. Дениелс, Л. Радеба. - М., 1998.
5. Дойль П., Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. - СПб., 2002.

6. Салмон Р., Будущее менеджмента / Р. Салмон. - СПб, 2004.

Дополнительная литература

7. Азоев Г.Л., Конкуренция: Анализ стратегии и практика / Г.Л. Азоев. - М., 1996.
8. Александров А.Л., Предприятия с иностранными инвестициями / А.Л. Азоев.-М., 1997.
9. Аванесов А.Н., Правила рынка: иностранные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия / А.Н. Аванесов. -М., 1994.
- Ю.Балабанов К.Т., Внешнеэкономические связи / К.Т. Балабанов, А.И. Балабанов.-М., 1998.
- П.Бирюков Л.В., Предприятия с иностранным капиталом. Представительства и филиалы фирм / Л.В. Бирюков. - М., 1997.
12. Володько В.Ф., Основы менеджмента / В.Ф. Володько. - Мн., 2008.
13. Внешнеэкономическая деятельность предприятий. В 2-х ч. / под ред. Е.Г. Ищенко. -Новосибирск, 1992.
14. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / под ред. Л.Е. Стровского.-М., 1999.
15. Герчикова И.Н., Маркетинг и международное коммерческое дело / И.Н. Герчикова. -М., 1990.
16. Горбунов А.С., Оффшорный бизнес и управление компаниями за рубежом / А.С. Горбунов. - М., 1997
17. Грачев Ю.Н., Практика внешнеэкономической деятельности / Ю.Н. Грачев, Ю.Н. Плотников. -М., 1994.
18. Данько Т.П., Свободные внешнеэкономические зоны в России / Т.П. Данько, З.М.Окрут. -М., 1995.
19. Дафт Р., Менеджмент / Р. Дафт. - СПб., 2002.
20. Кашин В., Своя фирма за рубежом / В. Кашин. - М., 1991.
21. Петровская Л.М., Стимулирование экспорта и экспортные барьеры: теоретические и практические аспекты / Л.М. Петровская, А.В. Данильченко. - Мн., 2007.
22. Портер М., Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран М. Портер. -М., 1993.
23. Право и внешняя торговля / под ред. В.С. Позднякова. - М., 1987.
24. Расширение Европейского Союза и Республика Беларусь на новой границе: Матер, межд. н.-пр. конфер. Минск, 18-19 мая 2004г. В 2-х ч. - Мн., 2004.
25. Сейфуллаева М.Э., Международный маркетинг: Теория и методология / М.Э. Сейфуллаева. -М., 1999.
26. Сипецкий Л.Е., Внешнеэкономические операции Л.Е. Сипецкий. - М., 1989.
27. Строевский Л.Е., Внешний рынок и предприятие / Л.Е. Строевский. - М., 1993.

28. Трансформация постсоциалистического общества / под ред. К Микульского.-М., 2003.
29. Управление внешнеэкономической деятельностью хозяйствующих субъектов в России: Учеб. пособие / под ред. Э.Э. Батизи. - М., 1998.
- 30.Фей К., Международные совместные предприятия // Вопросы экономики / К. Фей. - 1994. № 8. С. 134-146.
- 31.Шансы российской экономики: Сб. статей / под ред. Ю.М. Осипова, Е.С.Золотовой. -М.. 1997.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета технологий
управления и гуманитаризации

_____ Г.М. Бровка
« ____ » _____ 2012 г.

Регистрационный № УД-ФТУГ 92-79/р.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебная программа для специальности: 1-
26 02 02- «Менеджмент»**

1-25 01 08- «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Факультет

ФТУГ

Кафедра

Менеджмент

Курс (курсы)

Семестр

Лекции

(количество часов)

Экзамен

(семестр)

Практические (семинарские)

занятия

(количество часов)

Зачет

(семестр)

Лабораторные

занятия

_____ (количество часов)

Курсовая

работа

(семестр)

Всего аудиторных
часов по дисциплине

(количество часов)

Всего

часов по дисциплине

(количество часов)

Форма получения
высшего образования **дневная форма**

Составил

профессор Володько В.Ф.

2012 г.

Учебная программа составлена на основе Базовой учебной программы по дисциплине «Международный менеджмент» №УД- ФТУГ 92-24/баз. от 10.09.2012

Рассмотрена и рекомендована к утверждению в качестве рабочего варианта на заседании кафедры

менеджмента
(название кафедры)

08.05.2012 №14
(дата, номер протокола)

Заведующий кафедрой

(подпись) В.Ф. Володько
(И.О. Фамилия)

Одобрена и рекомендована к утверждению методической комиссией ФТУГ

Белорусского национального технического университета

(название высшего учебного заведения)

11.06.2012 №6
(дата, номер протокола)

Председатель

(подпись) Е.Б. Якимович
(И.О. Фамилия)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Преодолевая различные трудности, Беларусь движется по пути рыночных преобразований. Проводившаяся в течение многих десятилетий политика жёсткой централизации сменяется открытостью, как в культурном, так и в экономическом аспекте. Международные контакты, представлявшие в былые времена редкую привилегию для избранных, за несколько лет стали вполне обыденным явлением. Теперь частные фирмы и государственные предприятия практически беспрепятственно вступают в деловые отношения с зарубежными партнёрами, и диапазон этих отношений предельно широк - от разовых сделок купли-продажи до создания совместных предприятий. Нельзя ни отрицать наличие такого сдвига в хозяйственной практике нашей страны, ни закрывать глаза на огромные позитивные последствия его для экономики и граждан. Вместе с тем в данной области, как и в ряде других, наблюдаются негативные моменты, специфические для Беларуси.

Одним из таких отрицательных факторов является отсутствие кадров международных менеджеров, способных эффективно осуществлять бизнес-связи с иностранными партнёрами. Задача данной учебной дисциплины - «международный менеджмент» - состоит в том, чтобы помочь восполнить указанный пробел.

Цель преподавания дисциплины - дать студентам знания в области международного менеджмента и бизнеса.

Для достижения цели требуется выполнение следующих задач:

1. Изучить теоретические основы современного менеджмента и бизнеса.
2. Изучить особенности внешней среды и менталитета делового мира различных стран.
3. Изучить особенности управления современными МНК.
4. Научиться составлять аналитические записки по проблемам менеджмента.
5. Научиться разрабатывать целевые программы и бизнес-планы.

После завершения изучения курса слушатели должны знать:

1. Основные понятия современного международного менеджмента и бизнеса.
2. Внешнюю среду современного международного бизнеса.
3. Национальные деловые стереотипы и менталитет ведущих стран мира.
4. Организацию и стратегическое управление в международных компаниях.
5. Управление финансами и инвестициями в международных компаниях.

Слушатели должны уметь:

1. Составлять аналитические записки о внешней среде международного бизнеса и менеджмента в конкретной стране.
2. Анализировать менталитет и деловой мир конкретной страны.
3. Разрабатывать бизнес-планы выхода на внешний рынок.
4. Составлять стратегические конкурентные программы компаний.
5. Формирование собственного стиля руководства.

Дисциплина изучается в течение 9-го семестра. Распределение аудиторных часов по семестрам:

9 семестр

Лекции - 52 часа
Практические занятия - 34 часа

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА.

I. ЛЕКЦИИ:

Тема 1. Введение в международный менеджмент

Теории устойчивого развития общества. Глобализация, ее преимущества и недостатки. Концепция эффективного государства.

Особенности современного международного бизнеса: доступность, ступенчатость, глобальность, сложности и возможности.

Сущность международного менеджмента. Различия национального менеджмента и международного. Факторы бизнес-учёта. Задачи международного менеджмента.

Тема 2. Культурологическая среда международного менеджмента

Философско-психологические факторы современной жизни. Основные философские вопросы. Теория ноосферы Вернадского.

Контурные будущего общества и менеджмента. Возможные сценарии развития цивилизации. Основные мировые игроки. Переход от двухполярного мира к многополярному.

Современная культурная среда. Четыре элемента культуры. Пять факторов влияния на культуру. Типы культур: западная, восточная и африканская; христианская, исламская и индуистская.

Кросс-культурный анализ: деловое общение, культурные традиции, деловая национальная этика.

Культурологические теории: Мэрдока; Рокича; Олпорт и др.; ценностей.

Тема 3. Анализ внешней среды международного бизнеса

Оценка экономической ситуации в стране. Страновая ситуация. Факторы анализа: основные экономико-финансовые показатели, ресурсный потенциал, уровень смежников.

Оценка правовой ситуации в стране. Международное право: публичное и частное. Критерии оценки правовой ситуации: соответствие национального трудового законодательства нормам международного права; правовое регулирование экспорта-импорта; основы трудового права.

Анализ политической ситуации в стране: политический режим, политическая перспектива, региональная власть.

Стартовый маркетинговый анализ: емкость национального рынка страны-партнера; конкурентные преимущества собственного товара; маркетинговые возможности компании.

Тема 4. Национальные деловые стереотипы народов Западной Европы

Национальный менталитет. Стереотипы поведения и мышления. Национальные деловые стереотипы.

Национальные деловые стереотипы Англии: чувство собственного достоинства; консерватизм; скрытый этноцентризм.

Национальные деловые стереотипы Франции: любовь к гармонии и красоте; нелюбовь к компромиссам; раскованность в неофициальной обстановке.

Национальные деловые стереотипы Германии: аккуратность; авторитет государства; индивидуальность жизненного стиля.

Тема 5. Деловые стереотипы народов Южной и Северной Европы

Национальные деловые стереотипы Италии: экспрессивность; свободолюбие; высокий статус семьи.

Национальные деловые стереотипы Испании: гордость, страсть, важность отдыха.

Национальные деловые стереотипы Австрии: социальное партнерство; практичность делового общения; "удобное бытие".

Национальные деловые стереотипы Швеции: социальное равноправие; системность и гибкость в делах; открытое общение.

Тема 6. Деловые стереотипы народов постсоциалистических стран

Национальные деловые стереотипы Польши: официальность первых встреч; централизация руководства; нелюбовь к рутинной работе.

Национальные деловые стереотипы Чехии: недопущение неопределенности; уважение к иерархии; ценность личных взаимоотношений.

Национальные деловые стереотипы Венгрии: талант импровизации; сильный менеджмент; высокий статус личных отношений в бизнесе.

Национальные деловые стереотипы России: личные связи как главный фактор успеха; неэффективность законов; негибкость и непрофессионализм в международном бизнесе.

Тема 7. Деловые стереотипы народов Азии и Америки

Национальные деловые стереотипы стран Ближнего Востока. 10 стран арабского мира. Исламская (арабская) культура. Арабская революционная весна-2011. Деловые стереотипы: неторопливость и последовательность; дружелюбность деловых отношений; восточная гордость.

Национальные деловые стереотипы Китая. Маоизм. Конфуцианство. Деловые стереотипы: терпение и упорство; деловая "ловкость"; традиционализм и семейственность.

Национальные деловые стереотипы Японии. Самая древняя монархия. Передовое качество. Деловые стереотипы: сочетание трудолюбия и гармонии; преданность и деликатность; оригинальный традиционализм.

Национальные деловые стереотипы США: прагматизм, деловитость и дружелюбность, национальный патриотизм.

Тема 8. Международный потребительский рынок

Современный рынок товаров и услуг. Конкуренция, антимонопольное законодательство. Особенности современного рынка. Требования к товару.

Пресытившиеся потребители. Характеристики потребителей. Динамика потребления. Причины пресыщения. Факторы спроса. Тенденции рынка. Новые ценности потребителей.

Сегментирование и позиционирование на рынке. Характеристики потребителей. Преимущества сегментирования. Отрицательные факторы позиционирования. Рейтинг видов рынка.

Выход на внешний рынок. Потенциальные возможности выхода Беларуси и ее предприятий. Функции менеджмента по выходу на внешний рынок. Факторы выбора рынка.

Маркетинг-микс. Маркетинговая стратегия. Маркетинговая концепция "4P". Концепция "5P+ IS".

Тема 9. Внутренняя среда современных организаций

Философия "общей судьбы". Концепция "связанного роста". Политика "соучастия". Корпоративная культура. Качество профессиональной жизни. Психологический климат.

Новое видение организации: новая цель; новые способы управления; новые подходы в построении. От механистических к органическим структурам.

Социальные процессы в организации. Командное взаимодействие. Профессиональная команда. Командные проблемы. Неформальное общение. Неформальные группы, их разновидности. Коммуникации. Виды коммуникативной политики.

Менеджмент команд и неформальных групп. Элементы жизнедеятельности команд. Командные феномены. Рекомендации по работе с неформальными группами.

Тема 10. Международная интеграция бизнеса

Основы для международной интеграции бизнеса. Экономический фон и его факторы. Цели интеграции.

Корпоративные структуры, холдинги и альянсы. МНК. Миссия и социальные задачи корпораций. Особенности современных корпораций. Потенциал и преимущества корпораций. Формы международных корпораций. Формы интеграции в бизнесе. Возможности и преимущества холдинга. Международный стратегический альянс. Сфера действия и преимущества МСА.

Финансово-промышленные группы США и Германии. Национальные ФПГ. ФПГ Южной Кореи и Японии. ФПГ России и Беларуси.

Тема 11. Планирование и конкурентные стратегии МНК

Теоретические проблемы стратегического менеджмента. Предвидение. Прогнозирование и его методы. Теория вероятности. Концепция Салмона. Системное мышление. Коррекция собственного типа мышления. Система стратегических решений.

Стратегическое планирование и формирование стратегий МНК. Эволюция планирования, ее этапы. Элементы и содержание стратегического планирования. Алгоритм стратегического планирования. Стратегическая политика и практика. Типы стратегической политики. Политика баланса. Политика интернационализации. Три стратегических модели структур и управления.

Теории международной конкуренции: Портера, модели ромба и эволюции рынка.

Создание конкурентных стратегий МНК. Виды изменений рынка. Стратегические окна. Причины открытия стратегических окон, реакции на возможность их появления. Факторы стратегического конкурентного анализа.

Маркетинговые стратегии МНК. Задачи маркетинга. Функции маркетинговой стратегии. Виды политики корпорации.

Тема 12. Технологическая политика МНК

Основы технологической политики. Понятие «технологии». Цель и задачи технологической политики. Особенности современного технологического развития. Преимущества интернационализации технологической политики. Четыре типа технологической политики.

Международный рынок технологий. Участники рынка технологий. Технологический трансферт. Мотивы и факторы научно-технологического сотрудничества.

Планирование международных НИР. Элементы стратегии планирования. Формы научного сотрудничества. Финансирование НИР. Модель технологической кривой. Модель Герпотта. Модель Пирсона и др.

Менеджмент международных НИР. Управленческая структура НИР: комитет, линейное руководство, штаб, дирекция. Управление процессом НИР.

Тема 13. Международная бизнес-этика и социальная ответственность

Этика как социально-экономическое явление. Связь этики и экономического успеха. История развития этики. Этика бизнеса. Современные направления этики международного бизнеса.

Этика международного бизнеса. Принципы деловой этики. Юридические и моральные ограничения бизнеса. Этическое поведение сотрудников. Правила международного бизнес-этикета. Составляющие долговременного успеха компании.

Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса. Заинтересованные группы в успехе компании. Виды отношений к социальным проблемам. Результаты социальной деятельности МНК. Пирамида социальной ответственности.

Этика международного менеджмента. Принятие этически сложных решений. Этический выбор и его факторы. Управление этикой и социальной ответственностью МНК. Этические структуры.

Тема 14. Международный финансовый менеджмент

Основы международного финансового менеджмента, валютные операции. Задачи международного финансового менеджмента. Причины неопределенности финансовой среды. Мировая валютная система (МВС). Валютная политика. Виды валютных операций. Теории соотношения валют.

Финансовый менеджмент МНК, валютные риски. Задачи финансового менеджмента МНК. Виды управления оборотным капиталом. Виды валютных рисков. Методы управления валютными рисками. Стратегии минимизации валютных рисков.

Тема 15. Кадровая политика МНК

Корпоративная культура МНК, подбор и работа с персоналом. Классические типы и содержание корпоративных культур. Культурно-деловые различия стран. Кадровая политика: экономическая и культурная части. 4 подхода к подбору персонала. Особенности обучения персонала в МНК. Выбор стиля руководства. Система оплаты труда. Способы стимулирования и мотивации.

Международный менеджер и его развитие. Различия национального и международного менеджментов. Требования к международному менеджеру, критерии отбора. Необходимые умения. Имидж международного менеджера. Пути развития и программа подготовки международного менеджера. Индивидуальный стиль и алгоритм его формирования.

Темы 16-17. Эффективность, репутация и устойчивость МНК

Эффективность международного бизнеса и менеджмента. Виды и критерии эффективности. Показатели эффективности МНК.

Работа с общественностью. Имидж и репутация. Связи с общественностью. Имидж. Бренд и брендинг. Ценность хорошей репутации. Факторы влияния на репутацию. Формирование и защита имиджа и репутации.

Инновационная деятельность МНК. Причины необходимости перестройки МНК: рассогласование интересов, «кризисный синдром». Содержание перестройки МНК, макро- и микроперестройка. Модель инновационной деятельности.

Устойчивость развития МНК. Показатели устойчивости. Модели менеджмента и позиции руководителя. Пути устойчивого развития МНК и предупреждение кризисов.

II. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Занятие 1. Оценка и прогноз ВЭД и международного менеджмента в РБ
Студенты пишут самостоятельную работу, отвечая на поставленные вопросы.

Занятие 2-3. Деловая игра «Конкурсный прием на работу»
Объявляются вакансии международных менеджеров. Каждый студент получает свою роль: директора, менеджера по работе с персоналом, претенденты на вакансию. В ходе деловой игры осуществляется конкурсный прием на работу.

Занятие 4-5. Страновой анализ среды международного бизнеса
Студенты готовят рефераты по собственному выбору страны и вида анализа. На занятии каждый проводит презентацию своего реферата.

Занятие 6-7. Деловая игра «Проектирование бизнеса в чужой стране»
Студенты работают в микрогруппах по 3-4 человека. Каждой микрогруппе задаётся название предприятия, для которого по заданному сценарию сочиняется Проект его строительства.

Занятие 8-9. Страновой анализ национальных деловых стереотипов
В реферате предлагается выделить и кратко описать 3 стереотипа: 1) Основное отличие данной нации от других; 2) Главный деловой стереотип нации; 3) Стереотип личной или семейной жизни, косвенно влияющий на деловой мир.

Занятие 10-11. Диагностика уровня личной креативности
Теоретическая часть. Практическая часть.
Тесты: дивергентных способностей; «Усовершенствование предмета»; «Усовершенствование системы».

Занятие 12-13. Упражнения и игры по развитию креативности
Теоретическая часть. Практическая часть. Упражнение «Что, если бы ...»
Развивающие игры: «Противоположности»; «Поиск ассоциаций».

Занятие 14-15. Деловая игра «Создание Программы формирования имиджа и репутации МНК»
Студенты работают в микрогруппах по 3-4 человека. Каждой микрогруппе задаётся название предприятия, для которого сочиняется Программа.

Занятие 16-17. Деловая игра «Выведение компании из кризиса»
Студенты работают в микрогруппах по 3-4 человека. Каждой микрогруппе задаётся название предприятия, для которого сочиняется План выхода из кризиса.

3. Учебно-методическая карта дисциплины

№ недели	№ занятия	Наименование тем занятий	Виды и часы занятий		Наглядные и методич. пособия	Самостоятельная работа студентов	Форма контроля знаний
			Лекции	Практические, семинары			
1	Лекция 1	Введение в международный менеджмент	2		Учебник, методичка	Письменная работа	Проверка работы
	Практика 1	Оценка и прогноз ВЭД и международного менеджмента в РБ		2			
2-3	Лекция 2	Культурологическая среда международного менеджмента	2		Учебник, методичка	Самостоятельная работа	Деловая игра
	Лекция 3	Анализ внешней среды международного бизнеса	2				
	Практики 2-3	Деловая игра «Конкурсный прием на работу международного менеджера»		4			
4-5	Лекции 4	Национальные деловые стереотипы народов Западной Европы	2		Учебник, методичка	Подготовка реферата	Презентация реферата
	Лекция 5	Деловые стереотипы народов Южной и Северной Европы	2				
	Практики 4-5	Страновой анализ среды международного бизнеса		4			
6-7	Лекция 6	Деловые стереотипы народов постсоциалистических стран	2		Учебник, методичка	Групповая работа	Деловая игра
	Лекция 7	Деловые стереотипы народов Азии и Америки	2				
	Практики 6-7	Деловая игра «Проектирование бизнеса в чужой стране»		4			
8-9	Лекция 8	Международный потребительский рынок	2		Учебник, методичка		Презентация реферата
	Лекция 9	Внутренняя среда современных организаций	2				
	Практики 8-9	Анализ национальных деловых стереотипов		4			
10-11	Лекция 10	Международная интеграция бизнеса	4		Учебник,	Индивидуаль-	Тестиро-

Лекция 11	Планирование и конкурентные стратегии МНК	4		методичка	ная работа	вание
Практики	Диагностика уровня личной		4			

	10-11	креативности						
12-13	Лекция 12	Технологическая политика МНК	2			Групповая работа	Упражнения	
	Лекция 13	Международная бизнес-этика и социальная ответственность	2					
	Практики 12-13	Упражнения и игры по развитию креативности		4				
14-15	Лекция 14	Технологическая политика МНК	2		Учебник, методичка	Групповая работа	Презентация Программы	
	Лекция 15	Кадровая политика МНК	2					
	Практики 14-15	Деловая игра «Создание Программы формирования имиджа и репутации МНК»		4				
16-17	Лекции 16-17	Эффективность, репутация и устойчивость МНК	4			Групповая работа	Презентация предложений	
	Практики 16-17	Деловая игра «Выведение компании из кризиса»		4				
ИТОГО:			34	34				

Основная литература

1. Володько В.Ф., Международный менеджмент / В.Ф. Володько. - Мн., 2009.
2. Международный менеджмент / под ред. С.Э. Пивоварова [и др]. - СПб., 2002.
3. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М. [и др]. - М.:2001/
4. Дениелс Д., Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Д. Дениелс, Л. Радеба. - М., 1998.
5. Дойль П., Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. - СПб., 2002.
6. Салмон Р., Будущее менеджмента / Р. Салмно. - СПб, 2004.

Дополнительная литература

7. Азоев Г.Л., Конкуренция: Анализ стратегии и практика / Г.Л. Азоев. - М., 1996.
8. Александров А.Л., Предприятия с иностранными инвестициями / А.Л. Азоев. - М., 1997.
9. Аванесов А.Н., Правила рынка: иностранные инвестиции, внешняя торговля, трудовая миграция, конкурентоспособность, дипломатия / А.Н. Аванесов. - М., 1994.
- Ю.Балабанов К.Т., Внешнеэкономические связи / К.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. - М., 1998.
- П.Бирюков Л.В., Предприятия с иностранным капиталом. Представительства и филиалы фирм / Л.В. Бирюков. - М., 1997.
12. Володько В.Ф., Основы менеджмента / В.Ф. Володько. - Мн., 2008.
13. Внешнеэкономическая деятельность предприятий. В 2-х ч. / под ред. Е.Г. Ищенко. - Новосибирск, 1992.
14. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / под ред. Л.Е. Стровского. - М., 1999.
15. Герчикова И.Н., Маркетинг и международное коммерческое дело / И.Н. Герчикова. - М., 1990.
16. Горбунов А.С., Оффшорный бизнес и управление компаниями за рубежом / А.С. Горбунов. - М., 1997
17. Грачев Ю.Н., Практика внешнеэкономической деятельности / Ю.Н. Грачев, Ю.Н. Плотников. - М., 1994.
18. Данько Т.П., Свободные внешнеэкономические зоны в России / Т.П. Данько, З.М. Окрут. - М., 1995.
19. Дафт Р., Менеджмент / Р. Дафт. - СПб., 2002.
20. Кашин В., Своя фирма за рубежом / В. Кашин. - М., 1991.
21. Петровская Л.М., Стимулирование экспорта и экспортные барьеры: теоретические и практические аспекты / Л.М. Петровская, А.В. Данильченко. - Мн., 2007.
22. Портер М., Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран М. Портер. - М., 1993.
23. Право и внешняя торговля / под ред. В.С. Позднякова. - М., 1987.
24. Расширение Европейского Союза и Республика Беларусь на новой границе: Матер, межд. н.-пр. конфер. Минск, 18-19 мая 2004г. В 2-х ч. - Мн., 2004.

25. Сейфуллаева М.Э., Международный маркетинг: Теория и методология / М.Э. Сейфуллаева. -М., 1999.
26. Сипецкий Л.Е., Внешнеэкономические операции Л.Е. Сипецкий. -М., 1989.
27. Строевский Л.Е., Внешний рынок и предприятие / Л.Е. Строевский. - М., 1993.
28. Трансформация постсоциалистического общества/ под ред. К Микульского. -М.,2003.
29. Управление внешнеэкономической деятельностью хозяйствующих субъектов в России: Учеб. пособие / под ред. Э.Э. Батизи. - М., 1998.
30. Фей К., Международные совместные предприятия // Вопросы экономики / К. Фей. - 1994. № 8. С. 134-146.
31. Шансы российской экономики: Сб. статей / под ред. Ю.М. Осипова, Е.С.Золотовой. -М.. 1997.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

"Международный менеджмент"

1. Деятельность международной корпорации "..."
2. Управление международной корпорацией"..."
3. Внешнеэкономическая деятельность предприятия "..."
4. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия "..."
5. Сущность современного международного бизнеса
6. Сущность современного международного менеджмента
7. Сущность современного международного рынка
8. Сущность современной международной среды
9. Культурная среда ... страны
10. Кросс-культурный анализ ... страны
11. Культурологическая теория "..."
12. Внешнеэкономическая деятельность Республики Беларусь
13. Экономическое сотрудничество РБ со страной...
14. Еврорегион "... с участием РБ
15. Экономическая (либо иная) оценка ситуации в ... стране
16. Маркетинговая оценка страны "..."
17. Национальные стереотипы страны "..."

18. Позиционирование фирмы "... " на рынке
19. Сегментирование фирмы "... "
 20. Конкуренция на международном рынке по ... группе товаров
 21. Антимонопольная деятельность ... страны
 22. Практика выхода на внешний рынок фирмы "... "
 23. Менеджмент персонала в международной корпорации
 24. Опыт построения корпорации "... "
 25. Опыт управления корпорацией "... "
 - 26.... как форма организации международного бизнеса
 27. Стратегия развития корпорации "... "
 28. Стратегическая конкуренция фирмы "... "
 29. Финансовый менеджмент в фирме "... "
 30. Инвестиционный климат "... " страны
 31. Инвестиционная деятельность фирмы "... "
 32. Международные инвестиции холдинга "... "
 33. Внешнеторговая деятельность ... страны
 34. "Ноу-хау" фирмы "... "
 35. Трудовые ресурсы в ... стране
 36. Саморазвитие менеджера
 37. Самомаркетинг менеджера
 38. Формирование менеджером собственного стиля управления
 39. Формирование репутации компанией "... "
 40. Создание бренда компанией "... "
 41. Инновационная деятельность фирмы "... "
 42. Формирование инновационного климата в фирме "... "
 43. Деловая этика в международном бизнесе
 44. Деловая этика в международном менеджменте
 45. Оценка эффективности менеджмента в компании "... "
 46. Другие темы по вопросам международного менеджмента - как теоретического
плана, так и из практики конкретной фирмы

Экзаменационные вопросы по дисциплине "Международный менеджмент"

1. Теория устойчивого развития общества.
2. Особенности современного международного бизнеса.
3. Сущность международного менеджмента.

4. Контурсы будущего общества и менеджмента.
5. Современная культурная среда.
6. Кросс-культурный анализ.
7. Культурологические теории.
8. Оценка экономической ситуации в стране.
9. Оценка правовой ситуации в стране.
10. Анализ политической ситуации в стране.
11. Стартовый маркетинговый анализ.

12. Национальные деловые стереотипы Англии.
13. Национальные деловые стереотипы Франции.
14. Национальные деловые стереотипы Германии.
15. Национальные деловые стереотипы Италии.
16. Национальные деловые стереотипы Испании.
17. Национальные деловые стереотипы Австрии.
18. Национальные деловые стереотипы Швеции.
19. Национальные деловые стереотипы стран Ближнего Востока.
20. Национальные деловые стереотипы Китая.
21. Национальные деловые стереотипы Японии.
22. Национальные деловые стереотипы США.
23. Национальные деловые стереотипы Польши.
24. Национальные деловые стереотипы Чехии.
25. Национальные деловые стереотипы Венгрии.
26. Национальные деловые стереотипы России.

27. Современный рынок товаров и услуг.
28. Пресытившиеся потребители.
29. Сегментирование и позиционирование на рынке.
30. Выход на внешний рынок.
31. Маркетинг-микс.

32. Философия "общей судьбы".
33. Новое видение организации.
34. Социальные процессы в организации.

35. Менеджмент команд и неформальных групп.
36. Основы для международной интеграции бизнеса.
37. Корпоративные структуры. Холдинги и альянсы.
38. ФПГ США и Германии.
39. ФПГ Японии и Южной Кореи.
40. Теоретические проблемы стратегического менеджмента.
41. Стратегическое планирование и формирование стратегий МНК.
42. Теории международной конкуренции.
43. Создание конкурентных стратегий МНК.

44. Маркетинговые стратегии МНК.
45. Основы технологической политики.
46. Международный рынок технологий.
47. Планирование международных НИР.
48. Менеджмент международных НИР.
49. Этика как социально-экономическое явление.
50. Этика международного бизнеса.
51. Социальная ответственность международного менеджмента и бизнеса.
52. Этика международного менеджмента.
53. Основы международного финансового менеджмента, валютные операции.
54. Финансовый менеджмент МНК, валютные риски.
55. Корпоративная культура МНК, подбор и работа с персоналом.
56. Международный менеджер и его развитие.
57. Эффективность международного бизнеса и менеджмента.
58. Работа с общественностью. Имидж и репутация.
59. Инновационная деятельность МНК.
60. Устойчивость развития МНК.

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ С
ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

Название дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
ВЭЛ	Менеджмент		
Управление ВЭД	Менеджмент		
Менеджмент качества	Менеджмент		
	Менеджмент		
	Менеджмент		

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ ПО
ИЗУЧАЕМОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

на 200 / 200 учебный год

№№ п/п	Дополнения и изменения	Основание
1.		

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
(протокол № ____ от _____ 200 _ г.)

Заведующий кафедрой

_____ (степень, звание)

_____ (подпись)

МОНОГРАФИИ

Нижеперечисленные изданные монографии имеются в электронном виде на кафедре менеджмента ФТУГ.

1. Монография: Вербицкая Е.Н., Володько В.Ф. Предпринимательство и устойчивое развитие: Беларусь, Евросоюз, Польша: - Мн., Технопринт, 2004.
2. Монография: Бойков П.В., Володько В.Ф. Развитие отношений Евросоюза и СНГ. – Мн.: Право и экономика, 2008.
3. Монография: Юсубов Ф.И., Володько В.Ф. Экономическое сотрудничество между Республикой Беларусь и Азербайджаном. – Мн.: Право и экономика, 2010.