

О ПОДХОДАХ К ФОРМИРОВАНИЮ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ПО КУРСУ ЛЕКЦИЙ «МЕНЕДЖМЕНТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА»

Паньшин Б.Н. Современные концепции и инструментарий международного менеджмента : сб. науч. ст. / под общ. Ред. Б.Н. Паньшина. – Мн. : БГУ, 2005. – С. 4 - 25.

Б. Н. Паньшин, заведующий кафедрой менеджмента доктор технических наук, профессор

Общие положения

Курс «Менеджмент международного бизнеса» является составной частью подготовки менеджеров и экономистов по специализации «экономист-менеджер» для работы в сфере управления внешнеэкономической деятельностью в современной межгосударственной и глобальной среде.

В дисциплине изучаются: среда международного бизнеса и этапы его развития, особенности и отличия менеджмента в условиях интернациональной среды бизнеса; влияние глобализации на конкурентоспособность продукции и услуг; подходы и методы формирования и реализации стратегий предприятий в сфере управления, производства и сбыта; организация маркетинговых исследований и оценка их результатов. Рассматриваются инструменты электронного бизнеса, современной логистики, основы деятельности по стандартизации и сертификации товаров и услуг в соответствии с международными рекомендациями, вопросы применения в менеджменте современных информационных технологий.

Курс лекций включает также анализ форм базовых экономических отношений на международном уровне, существующих закономерностей международного менеджмента и их специфики для стран с переходной экономикой. Дается представление об организации управления международной деятельностью фирм, о концепциях и стратегиях менеджмента транснациональных корпораций в условиях конкурентной международной среды; изучался роль и возможности малого и среднего бизнеса в сфере внешнеэкономической деятельности.

Излагаются основные проблемы, подходы и решения в области управления операциями внешнеэкономической деятельности с учетом направлений, принципов и целей социально-экономического развития Беларуси.

Особенное внимание в курсе уделяется культурным различиям ведения бизнеса.

Концепция учебного курса

Подготовка специалистов по менеджменту международного бизнеса — новое явление в Беларуси. В то же время мировой опыт накопил уже многие научно-методические навыки, сложились научные школы, исторические центры преподавания менеджмента. Поэтому естественно в этих условиях обратиться к богатому мировому опыту.

При этом необходимо учитывать, что зарубежный опыт преподавания менеджмента и маркетинга ориентирован в основном на деятельность крупных компаний, функционирующих в условиях давно сложившихся рыночных отношений и ориентированных на массовый сбыт продукции и услуг.

Для Беларуси как государства с социально ориентированной рыночной экономикой и развитым экспортом готовой продукции и услуг организация международного бизнеса имеет свою специфику. Эта специфика состоит в обоснованном государственном регулировании внешнеэкономической деятельности, обеспечивающем не только решение общегосударственных задач по развитию экспорта и сокращению импорта, но и необходимый уровень поддержки деятельности государственных и частных компаний при подготовке и проведении экспортно-импортных операций, создании совместных предприятий, реализации инвестиционных проектов, развитии товаропроводящей сети белорусских предприятий за рубежом.

Важно принимать во внимание и то, что белорусский бизнес, и крупный и средний, по своей природе бизнес локальный. Совместные предприятия с участием белорусского капитала сконцентрированы на территории Беларуси, в основном в свободных экономических зонах. Соответственно и белорусский экспорт в силу истории развития достаточно четко позиционирован. Поэтому основные экспортеры продукции и услуг пока еще нуждаются не столько в огромных рынках с жестко унифицированными правилами игры и соответствующими контрагентами, сколько в сохранении устоявшихся и рентабельных направлений экспорта, увеличении доли на существующих рынках и поиске гибких партнеров на новых рынках.

Исходя из этого, основными видами профессиональной деятельности менеджеров международного бизнеса является не только внешнеэкономическая, но и весьма актуальная деятельность по анализу внешних рынков, глобальному и страновому маркетингу, тарифному и нетарифному регулированию, а также финансовая, валютно-кредитная, организационно-коммерческая и информационно-аналитическая деятельность.

Особое направление в развитии международного бизнеса в Беларуси занимает организация внешнеэкономической деятельности в рамках межгосударственных интеграционных объединений: Содружества Независимых Государств, Евразийского экономического сообщества, Единого экономического пространства, Союзного государства Беларуси и России.

Другим важнейшим направлением международного бизнеса в Беларуси является деятельность государственных органов управления внешнеэкономической деятельностью и предприятий по подготовке к вступлению Беларуси в ВТО и модернизации торгово-экономических отношений со странами Европейского союза. Эта деятельность связана не только с регулированием законодательной базы в сфере внешнеэкономической деятельности, но и с освоением и внедрением международных стандартов и рекомендаций в производство товаров и услуг, постепенным переходом на международные формы отчетности, международный документооборот по внешнеторговым операциям, с применением в производстве, управлении и торговле инструментов электронного бизнеса.

Исходя из этого, учебный курс «Менеджмент международного бизнеса» включает также анализ форм базовых экономических отношений на международном уровне, существующих закономерностей международного менеджмента и их специфическое проявление, и механизм реализации в области различных направлений и операций внешнеэкономической деятельности.

Основой курса является концепция необходимости эффективного управления экспортом и другими операциями внешнеэкономической деятельности на основе всестороннего учета факторов межгосударственной и международной среды сотрудничества и торговли и целей социально-экономического развития Беларуси.

В курсе дается также характеристика наработанных практикой международных отношений, функций управления внешнеэкономическими операциями (планирование, организация, контроль и мотивация), основных организационных форм реализации межгосударственной и международной деятельности (формирование товаропроводящей сети, информационной, маркетинговой и аналитической поддержки и оптимизации экспортно-импортных операций, создание торговых представительств, специализированных отделов, управлений, отделений и дочерних компаний), а также возможностей и технологий непосредственной реализации этой практики в Беларуси.

На семинарских занятиях по курсу ставятся цели и рассматриваются практические вопросы управления, способствующие решению следующих задач: разработка мероприятий, направленных на развитие экспорта и защиту внутреннего рынка; меры по стимулированию роста объема внешней торговли товарами и услугами; анализ последствий изменений структуры и направлений движения товарных потоков в связи с интеграционными процессами; формирование маркетинговых планов; составление бизнес-планов для привлечения инвестиций; практическое применение моделей оценки конкурентоспособности и моделей стратегического менеджмента.

Автором на основе собственного опыта в области информационного сотрудничества стран СНГ, работы в Исполнительном Секретариате СНГ и сотрудничества с Национальным центром маркетинга и конъюнктуры цен и

Департаментом координации внешнеэкономической деятельности Министерства иностранных дел республики Беларусь предлагается новая парадигма курса «Менеджмент международного бизнеса» как теоретическая и практическая подготовка менеджеров по экспорту, способных выполнять сложную аналитическую работу по анализу конъюнктуры рынков, формированию маркетинговых стратегий, ценовой политики, применению информационных технологий в экспортно-импортных операциях в соответствии с международными рекомендациями и стандартами.

Подходы к трактовке основных понятий и определений

Хотя термин «международный менеджмент» прочно вошел в экономическую лексику, тем не менее его общепризнанного определения не существует.

Скорее всего, это можно объяснить новизной специфических международных аспектов менеджмента, связанных с существованием различных факторов внешней среды. Некоторые проблемы менеджмента, не вызывающие каких-либо сложностей во внутренней торговле, например бартерные сделки, требуют уже более детального изучения во внешней торговле.

К сложным примерам международного менеджмента можно отнести торговлю лицензиями, консалтинговыми или инжиниринговыми услугами, создание совместных предприятий или использование торгового посредника при реализации экспортной продукции на зарубежных рынках.

Международный менеджмент обычно определяют как менеджмент товаров и услуг за пределами национальных границ или как маркетинг, реализуемый международной компанией.

Эксперты ООН относят к международным компаниям те фирмы, которые производят и распределяют продукты и услуги в двух и более странах.

Однако существует и другая точка зрения: международная компания отличается от национальной тем, что ее товары в форме промежуточного или готового продукта могут перемещаться из страны в страну, а не только внутри страны.

Представляется, что под международным менеджментом можно понимать следующее:

- 1) реализация товаров или услуг за пределами своей страны;
- 2) проведение фирмой маркетинговых мероприятий, когда:
 - а) фирма является частью или ассоциирована с другим предприятием, которое также выступает производителем или продавцом на зарубежном рынке,
 - б) имеется некоторое влияние или контроль над маркетинговой деятельностью компании, который исходит из другой страны.

Концептуальной основой формирования международного менеджмента, наиболее интенсивное развитие которого отмечалось в конце шестидесятых и в семидесятые годы, явились серьезные изменения в

развитии производительных сил и производственных отношений в послевоенный период.

В их числе:

- интернационализация хозяйственной жизни, дальнейшая транснационализация деятельности крупнейших компаний;
- воздействие научно-технического прогресса на экономические процессы, следствием которого явилась структурная перестройка промышленного производства в развитых капиталистических странах;
- существенные перемены в характере товаров, поставляемых на внешние рынки, интенсивное перемещение ноу-хау, лицензий, научных разработок, интернационализация НИОКР;
- сокращение жизненного цикла многих товаров при одновременном возрастании требований покупателей к новизне, качеству, дизайну, упаковке и другим параметрам импортируемого в страну товара;
- растущая тенденция к выравниванию условий спроса и стиля потребления в различных странах;
- обострение конкурентной борьбы на мировых рынках, приобретающей в ряде случаев характер торговой или ценовой войны.

Необходимо выделить три аспекта мотивации, побуждающие национальные компании осуществлять международный бизнес, вступать в международную маркетинговую деятельность:

- расширение сбыта,
- приобретение ресурсов,
- диверсификация источников снабжения и сбыта.

Международный сбыт является главным мотивом участия национальных компаний в международной маркетинговой деятельности.

Определения понятий «международный бизнес» и «международный менеджмент» базируются на анализе сущностных и формальных характеристик международного бизнеса и менеджмента.

Специфика международного бизнеса как управляемой системы определяет и специфические черты международного менеджмента как самостоятельной учебной дисциплины и практической деятельности.

Существенные различия национального и международного бизнеса свидетельствуют о неполной применимости национальной модели менеджмента к международному бизнесу и, соответственно, о необходимости появления новой категории, определенной как международный менеджмент.

Конструктивное определение понятия «международный бизнес», как всеобъемлющего и всепроникающего феномена современной цивилизации и сложнейшего явления мировой экономики, можно дать исходя из набора тех характерных черт, которыми характеризуется категория «международный бизнес».

Международный бизнес — это деловое взаимодействие государственных или частных фирм (или их подразделений), находящихся в

различных странах. Международный бизнес, как и внутристрановой, имеет главной своей целью извлечение прибыли.

При этом возможности извлечения выгод рассматриваются исходя именно из преимуществ межстрановых деловых операций, т. е. из того факта, что продажи данного товара в другой стране, или налаживание фирмой одной страны производства в другой, или предоставление услуг совместно фирмами двух стран — третьей и т. д. обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в своих странах. Это ключевой момент не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового [1].

Вследствие этого изучение специфики международного менеджмента имеет особое значение для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности в целом и экспортно-импортных операций в частности.

Отчетливое понимание причин выгодности для фирмы международных (а не внутристрановых) операций позволяет понять природу и специфику международного бизнеса как объекта взаимодействия формируемого им же международного менеджмента и мотивации предпринимателя (менеджера) на осуществление этих операций.

Принципиальное отличие международного бизнеса в этом смысле достаточно очевидно и заключается оно в двух главных обстоятельствах [1]:

первое — учет влияния, которое оказывают взаимоотношения стран на возможность и эффективность ведения бизнеса между их фирмами;

второе — поддержка, которую правительство страны оказывает собственным предпринимателям в их зарубежной деятельности.

Международный менеджмент — особый вид менеджмента, главными целями которого являются формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в других странах и эффективного использования для этих целей экономических, социальных, демографических, культурных и других особенностей той или иной страны.

При этом во главу угла ставится безусловное соблюдение законодательства стран ведения бизнеса, уважение их национальных приоритетов и культуры, в том числе торговых обычаев и правил. Важнейшее значение для международного менеджмента имеет формирование равноправных и деловых взаимовыгодных отношений с зарубежным партнером.

Вследствие этого специфика международного менеджмента обусловлена, в первую очередь, учетом и использованием в управлении национальными и мультинациональными коллективами и международными деловыми операциями всего того, что дает культура в самом широком понимании этого слова, и норм и правил, выработанных международным сообществом.

Учитывая, что в современных условиях развития международной кооперации и глобализации любой бизнес, так или иначе, связан с международным, все разновидности внутристранового менеджмента

(производственного, сбытового, финансового, кадрового и т. д.) должны включать элементы международного делового взаимодействия. В учете этого фактора состоит диалектическое единство внутристранового и международного менеджмента.

История развития международного бизнеса

В историческом развитии международного бизнеса можно выделить (согласно периодизации, проведенной американским исследователем Р. Робинсоном [1]) четыре главных периода или эры.

1. Коммерческая эра (1500—1850 гг.). Начинается с великих географических открытий и заканчивается захватом заморских колоний и началом промышленной революции. Личные выгоды (прибыль), связанные с торговлей колониальными товарами в Европе, были той мощнейшей движущей силой, которая более трехсот лет (с начала XVI века) предопределяла развитие базовой формы международной торговли.

Сама возможность получения прибылей, многократно превышающих затраты, была достаточно мощным стимулом, вовлекавшим в этот самый первый международный бизнес все новые и новые поколения предпринимателей. Более того, вместе и параллельно с ним развивалась достаточно большая сфера, которую на современном языке можно было бы назвать бизнес-сервисом собственно международного бизнеса — от инвестиционного и страхового (финансирование торговых экспедиций и страхование их) до инфраструктур (развитие складского и транспортного хозяйства).

Одновременно мощный толчок получила и промышленность европейских стран: от судостроения и металлообработки до переработки заморского сырья. Прежде всего в таких передовых в смысле развития международного бизнеса странах, как Англия, Голландия, Испания, Германия, Франция.

2. Эра экспансии (1850—1914 гг.). В этот период происходит окончательное оформление и структуризация колониальных империй с одновременным бурным индустриальным развитием европейских государств, а затем и США. Приоритетными становятся не вывоз экзотических заморских товаров, а добыча сырья и систематическое плантационное хозяйство в колониальных странах. В результате потребовались согласованные действия власти в метрополии и национального бизнеса в колониях, что, в свою очередь, обусловило необходимость учета культурных местных особенностей управления, образования и учета социальных проблем колониального населения.

Одновременно велись торговые войны и развивался международный финансовый сервис.

3. Эра концессий (1914—1945 гг.). Период характеризовался превращением компаний концессионеров в «автономные экономические государства» со своим специфическим менеджментом. Происходит формирование слоя туземных менеджеров среднего звена, усложнение

структуры международного бизнеса и формирование интернационального мирового рынка рабочей силы.

4. Эра национальных государств (1945—1970 гг.). В этот период относительно закрытые ранее для внешнеэкономической деятельности колониальные империи превратились во множество самостоятельных игроков на внешнем рынке. Потребовались инвестиции в развитие экономик новых национальных государств, что обусловило развитие международных рынков капитала, появление новых финансовых инструментов, развитие сферы международного аудита и консалтинга.

Произошел практический переход к созданию мультинационального бизнеса и формированию транснациональных компаний (ТНК).

В результате в международном бизнесе резко обострилась конкуренция и разнообразились ее формы: между ТНК и местными фирмами, между ТНК на страновом рынке, между ТНК на региональном и глобальных рынках.

5. Современный период в развитии международного бизнеса. Характеризуется как эра глобализации. Этот период начался с 70-х гг. прошлого столетия, когда начался бум информатизации, вызвавший революционные технологические изменения во всех сферах общественной жизни. Увеличился разрыв между развитыми и развивающимися странами. Одновременно развитие информационно-телекоммуникационных технологий (ИКТ) и Интернета привело к тому, что на Земле практически не осталось закрытых для международного бизнеса стран и направлений деятельности.

Как следствие, изменился и характер управления транснациональным бизнесом. Прежняя формула «управление зарубежными операциями» или «управление внешнеэкономической деятельностью» уже не отражала всего широкого спектра мультинациональной деятельности и стала заменяться формулой «международный менеджмент».

Иными словами, качественно новый уровень развития современного международного бизнеса требует и качественно новой системы управления им.

Главные факторы современного международного бизнеса

Международный бизнес является наиболее мощным инструментом экономической интеграции государства в мировую экономику и развития международной торговли. Его главными чертами являются:

1. Глобализация, под которой понимается глобальное объединение рынков и хозяйственных систем, в том числе финансовых рынков и рынков промышленных товаров, услуг и интеллектуальной собственности. В результате глобализации происходит рост торговли услугами, которые превращаются в основной фактор международных торговых отношений. При этом наиболее быстрыми темпами растет сектор интеллектуальных услуг — программирование, информационные технологии, информационные услуги.

2. Либерализация международной торговли, сопровождаются упрощением торговых и транспортных процедур на основе широкого и интенсивного применения ИКТ и Интернета.

3. Электронная торговля. Ее главной характеристикой является электронизация документооборота, связанного с рекламой, продвижением товаров и услуг на внутренний и внешние рынки и электронными платежами.

4. Электронный бизнес, характеризующийся широким применением в управлении производством информационно-логистических систем, применением современных финансовых механизмов и платежных инструментов, развитием интернет-предпринимательства, аутсорсинга, косорсинга.

5. Конкурентоспособность, предполагающая использование инструментов стратегического маркетинга и стратегического менеджмента для анализа рынков, выработки и реализации мероприятий по сохранению имеющихся и созданию новых конкурентных преимуществ.

6. Кросскультурные проблемы, вызванные взаимодействием национальных культур в ходе внешнеэкономической деятельности и торговли, а также формированием мультинациональной деловой культуры, фиксируемой в международных договорах и соглашениях.

7. Безопасность международной торговли, характеризующаяся все более высокими требованиями к обеспечению прозрачности международных сделок, развитием международного бухгалтерского учета, контролем финансовых потоков, а также контролем за всеми стадиями производства и доставки товаров и услуг.

8. Возрастание значимости человеческого капитала, вызванное тем, что менеджеров низших управленческих уровней стали наделять большими полномочиями по принятию решений. Резко возросли широта и ответственность задач, которые необходимо решать менеджерам высшего и среднего уровней управления, а соответственно и требования к их квалификации. Они должны уметь успешно управлять деятельностью в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, обладать разносторонними навыками и одновременно способностью видеть целостную картину бизнеса.

Перечень этих факторов показывает, что страны, освоившие высокие технологии, Интернет и электронную коммерцию, пользуются преимуществами глобализации и электронной коммерции (маркетинг во всем мире, возможность дешевых закупок, дополнительного экспорта, интернет-предпринимательства). Там, где этого не произошло, пожирают ее негативные последствия. Странам с высоким образовательным уровнем населения, грамотным менеджментом, новыми технологиями и развитым сектором ИКТ глобализация не страшна.

В этой связи можно сделать вывод, что развитие современного международного менеджмента базируется на широком применении ИКТ и Интернета и определяется, в первую очередь, использованием

инструментария электронной торговли в соответствии с международными рекомендациями, стандартами и правилами.

Экономическое содержание международного менеджмента

По своему экономическому содержанию международный менеджмент представляет собой рыночную концепцию управления, в основе которой лежат принципы организации производственно-коммерческой деятельности международной компании по единой программе, включающей НИОКР, производство, сбыт, продвижение товара и послепродажное обслуживание иностранных покупателей, которая формируется с учетом существующих и будущих потребностей зарубежных рынков с целью наиболее эффективного обеспечения долгосрочных интересов компании.

Другая точка зрения характеризует международный менеджмент как логику предпринимательского мышления, рассматривающую весь мировой рынок как источник получения прибыли на систематизированной плановой основе.

В этом случае его отличает глобальный и ориентированный на извлечение максимальной прибыли подход. В первую очередь международная внешнеэкономическая деятельность фирмы связана с осуществлением экспортных операций, однако фирма при этом ищет любые другие возможности получения прибыли.

В современной рыночной экономике ТНК ведут активную борьбу за жесткий контроль не над территориями, а над транснациональными потоками: финансовыми, информационными, интеллектуальными. Зарубежные эксперты считают, что скоро все страны мира будут делиться на те, которые выполняют функции «мозга», отдающего команды, и те, которым достанется участь «тела», т. е. страны, эти команды выполняющие. Потенциал стремительного экономического роста многих процветающих сегодня государств определяется не столько их природными богатствами, сколько наличием интеллектуальных и технологических ресурсов, а также грамотной маркетинговой стратегией продвижения продукции на многочисленные зарубежные рынки.

Однако все вышеуказанное не должно создавать ощущения, что международный менеджмент выступает чем-то необычным, недоступным для некоторых стран или компаний. Вместе с тем следует предостеречь и от толкования концепции международного менеджмента как простой комбинации маркетинговых решений, принимаемых на различных внутренних и внешних рынках.

Требуется рассмотрения и такой важный аспект проблемы, как различия между категориями «экспортный» и «международный» менеджмент, которые довольно часто смешиваются в отечественной экономической литературе.

По нашему мнению, экспортный и международный менеджмент соотносятся как часть и целое. Экспортный менеджмент, безусловно, категория более узкая.

Экспортный менеджмент

Под экспортным менеджментом понимают попытку реализации продукции в другой стране, отличающуюся от продаж на внутреннем рынке условиями сбыта, деловыми обычаями, национальными традициями, валютой, особенностями социокультурной среды.

Как правило, компания при этом переводит за пределы национальных границ свою торговую практику, внося в ее компоненты минимальные изменения. Именно с налаживания экспортных операций и начинают свою международную внешнеэкономическую деятельность многие фирмы. При этом основной побудительной причиной участия в экспорте выступает стремление увеличить доходы от продаж. Далее экспортные поставки могут быть средством смягчения избыточных производственных мощностей внутри страны. Наконец, есть фирмы, усматривающие в экспорте продукции стратегию диверсификации сбыта. Однако если компания глубоко внедряется на мировые рынки, одного приспособления маркетинговых методов и процедур, даже успешно «работавших» на внутреннем рынке, становится явно недостаточно. В этом случае фирма прибегает к международному маркетингу.

При этом выработка грамотных управленческих решений в области международного менеджмента базируется, как правило, на теории жизненного цикла товара и концепции «эффекта призмы», демонстрирующей степень эффективности перенесения компонентов маркетинга, используемых на внутреннем рынке, на рынки международные.

Определение сильных и слабых сторон менеджмента фирмы внутри страны и соотнесение их с характеристиками выбранных внешних рынков выступает важнейшей основой принятия стратегических решений в международном менеджменте.

Специфика международного (экспортного) менеджмента. Определенная специфика, порождаемая особенностями функционирования внешних рынков и условиями маркетинговой деятельности на них, придает международному менеджменту черты, которые обязаны учитывать национальные компании.

В самом общем виде это следующее:

Во-первых, для успешной деятельности на внешних рынках приходится прилагать более значительные и целенаправленные усилия, более последовательно соблюдать принципы маркетинга, использовать маркетинговые приемы, методы, процедуры, чем это требуется на внутреннем рынке. Как правило, внешние рынки предъявляют не только высокие, но и особые требования к предлагаемым на них товарам, их сервису, рекламе. Это связано как со спецификой спроса отдельных страновых рынков, так и с уровнем конкурентной борьбы.

Во-вторых, изучение зарубежных рынков, их возможностей и требований. Этот исходный момент в международном маркетинге обычно является гораздо более сложным и трудоемким, чем исследование внутреннего рынка. Если учесть, что мировой рынок включает примерно 180

страновых рынков и каждому из них присущи как общие черты, так и определенные особенности, то становится очевидным, что по каждому из отобранных рынков необходимо проводить больше исследовательской работы.

Кроме того, при выходе на зарубежный рынок дополнительно приходится анализировать сложные объекты, которых нет у рынка внутреннего: например, таможенное регулирование, валютные курсы, балансы международных расчетов и пр. Наконец, в международной маркетинговой деятельности нельзя игнорировать политические риски, связанные с выходом на страновые рынки, выбранные национальной компанией как наиболее привлекательные для реализации экспортной продукции, или другие формы международного маркетинга.

При экспорте товаров, и особенно при создании за рубежом своих филиалов, национальная компания в большей степени рискует потерять свои активы, чем в своей собственной стране. Войны революции или острые социальные конфликты способны привести к разрушению производственных помещений, оборудования, повреждению товарных запасов, а смена политической власти чревата конфискацией имущества зарубежного инвестора.

В-третьих, для эффективной деятельности на внешних рынках необходимо творчески и весьма гибко использовать различные маркетинговые процедуры. Стандартных подходов здесь же существует. Использовать различные маркетинговые прием следует с учетом конъюнктурных колебаний и прогноза развития зарубежных рынков, сложившейся там коммерческой практик и торговых обычаев, особенностей окружающей маркетингового среды. Особенно важно учитывать специфику социокультурной среды. Очевидно, что многие параметры товара, безразличные покупателям одной страны, могут быть весьма важными для потребителей другой страны. Достаточно отметить, что, например французские производители соленой рыбы используют восемь рецептов заготовки одного и того же продукта, адаптированных вкусам покупателей в каждой из европейских стран.

В-четвертых, следовать требованиям внешних рынков, точнее, требованиям потенциальных иностранных покупателей означает не только необходимость соблюдения принятых там условий сбыта. Принципиальное значение приобретает разработка и коммерческое производство «товаров рыночной новизны», призванных даже спустя несколько лет после выхода на зарубежный рынок сохранять конкурентные позиции национальной компании.

Мировая практика свидетельствует, что выход на внешние рынки с изделиями, которые лишь частично удовлетворяют его требованиям или даже не соответствуют им, порождает потери и непроизводительные затраты, гораздо более высокие, чем проведение предварительных маркетинговых исследований данных рынков. Самые масштабные исследования того или

иною рынка могут обойтись фирме в несколько сотен тысяч долларов, тогда как потери могут оказаться роковыми.

Итак, выход на зарубежный рынок ставит компанию в ситуацию, совершенно отличную от той, которая может быть ей знакома из опыта работы на национальном рынке.

Перерастание национально ориентированного менеджмента в международный (экспортный) менеджмент требует, чтобы изучение конкретного товарного рынка, его сегментация и разработке комплекса маркетинга распространялись на особенности поведения фирмы не только в торговле и постпродажном сервисе, но и на инвестиционную деятельность фирмы с учетом интересов потребителей зарубежных рынков.

Продвигая свои товары на «чужие» рынки, а затем усиливая на них свои позиции, фирмы испытывают потребность в том, чтобы грамотно реагировать на конъюнктурные колебания на мировых рынках. Благодаря этому пониманию рождается способность к адаптации, выступающая залогом эффективности и долговременности их присутствия на зарубежном рынке. В то же время пренебрежение к международному менеджменту и маркетингу может привести к весьма негативным последствиям не только в плане утраты благоприятных маркетинговых возможностей, но и в плане реального проигрыша в конкурентной борьбе с иностранными компаниями на внутреннем рынке.

Международная деятельность применительно к целям отдельно взятой национальной компании выступает весьма эффективным средством совершенствования качества и расширения ассортимента товаров и услуг, предлагаемых на зарубежных рынках; расширения границ сбыта и увеличения доходов от продаж, а также налаживания сети постпродажного обслуживания. Осуществление комплекса маркетинговых мероприятий на внешних рынках приводит к росту конкурентных позиций фирмы.

Существует еще один аспект международного менеджмента, которому следует уделить внимание.

Интернационализация менеджмента предполагает плюрализм в принятии решений, поскольку в случае выхода на внешний рынок речь идет уже о большем числе и самих сегментов рынка, и числа контрагентов. В этой связи отмечают, что международный менеджмент способствует «гуманизации» менеджмента. Ведь фирмам приходится учиться лучше понимать своего партнера на внешнем рынке, устанавливать взаимовыгодные отношения во внешней торговле, учитывать «конъюнктурные веяния» зарубежных рынков.

Менеджмент вообще, а международный — особенно, есть не что иное, как катализатор всей экономической системы.

Такие всемирно известные американские фирмы, как «Coca-Cola», «Pepsi-Cola», «Procter&Gamble» и другие, достигли нынешнего уровня своего могущества прежде всего потому, что вышли на мировой рынок. Ведь каждый национальный рынок всегда ограничен количеством населения,

спросом, доходами. Поэтому все развитые страны и их крупнейшие компании ищут новые рынки.

В соответствии с концепцией международного менеджмента основное значение в бизнесе приобретает долгосрочная рентабельность. В этом контексте целью международного менеджмента является деятельность национальных компаний, направленная на достижение устойчивых рыночных позиций и получение прибыли в условиях жестко конкурирующих международных рынков.

Типы реализации международного (экспортного) менеджмента. В современной рыночной экономике принято выделять два основных типа реализации международного менеджмента.

1. Менеджмент, используемый компаниями, которые осуществляют международную деятельность «каскадного» типа, т. е. последовательно осваивают различные зарубежные рынки.

2. Глобальный международный менеджмент, суть которого состоит в том, что предприятия сразу выходят на многонациональный рынок.

Сегодня совершенно очевиден мировой характер рынков товаров и услуг, связанных с научно-техническим прогрессом. Однако с развитием информационных технологий и средств телекоммуникаций практически все рынки (продовольственные, текстильные, сельскохозяйственные и др.) также становятся глобальными. Страны больше не могут замыкаться в своих национальных границах, они совместно образуют сегменты мирового рынка. Отсюда экономические агенты мирового рынка не могут более выступать лишь в роли продавцов, или покупателей, или торговым посредников. Фактор взаимодействия становится важнейшей характеристикой международного менеджмента.

Международный менеджмент направляет развитие национальной компании по следующей схеме:

- предварительные маркетинговые исследования рынков тех стран, которые могут представлять интерес;
- выбор конкретного целевого странового рынка;
- разработка стратегии выхода фирмы на рынок;
- определение коммерческого предложения в разрезе товаров, услуг и цен, приспособленных к условиям как благоприятной! так и неблагоприятной конъюнктуры;
- разработка товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики фирмы;
- подбор торгового персонала для реализации экспортной) продукции.

Таким образом, освоение нового зарубежного рынка — это каждый раз компромисс между использованием решений, уже испытанных на внутренних рынках, и необходимым уровнем адаптации к новым рынкам.

Стандартизация обеспечивает безусловный выигрыш в производительности труда, но адаптация довольно часто выступает той неизбежной ценой, которую приходится платить фирме за закрепление своих позиций на вновь осваиваемых зарубежных рынках.

Нам представляется, что международный менеджмент необходимо использовать при реализации следующих видов деятельности:

- международный обмен технологиями и соглашениями по обучению персонала;
- купля-продажа лицензий;
- франчайзинг;
- инжиниринг;
- лизинг;
- управленческий контракт;
- торговля строительными услугами;
- торговля транспортными услугами за пределами национальных границ;
- создание совместных торговых домов;
- создание совместных предприятий;
- прямое инвестирование за рубежом.

Проблемы внедрения инструментария международного менеджмента. Очевидно, что более активное участие в международной маркетинговой деятельности служит своеобразным «кнутом» для отечественных предприятий, стимулируя их к поиску факторов повышения конкурентных позиций отечественных товаров на зарубежных рынках.

В условиях перехода к рыночной экономике проблема поиска потребителя носит первостепенный характер для большой массы предприятий, что связано с безусловным предпочтением первого вида управления предприятием. Однако и в этой ситуации исключительную роль играют организация и эффективная деятельность людей, работающих на предприятии, но главным образом — в сфере маркетинговых исследований.

Иными словами, на стадии реструктуризации предприятий (когда идет поиск новых целей, «своих» потребителей и поставщиков, осуществляется адаптация к изменяющимся направлениям кредитно-финансовой и налоговой политики, а также другим взаимодействиям с внешней средой) наиболее актуальным становится первый вышеупомянутый вид управления.

В этом случае предстоит найти пути хотя бы первоначального подъема «лежачих» предприятий, применяя и уже известные на Западе и проверенные практикой рычаги и используя творческий потенциал «человеческого капитала».

К таким «рычагам» можно отнести замену многих прежних и очень тщательный подбор новых руководителей, самое тщательное обучение их стратегическому и тактическому менеджменту и, наконец, привлечение внешних инвестиций. Сюда же относятся рецепты, давно выработанные на Западе, связанные с возрождением плохо управляемого предприятия (сокращение текущих финансовых расходов, развитие сети сбыта, четкое определение сфер ответственности внутри предприятий, общее сокращение издержек).

Кроме того, отдельные предприятия можно «поднимать», скажем, по частям, в том числе используя для этого «свежие» головы тех выпускников

из различных государственных и негосударственных вузов, чьей специальностью является маркетинг, менеджмент, экономика.

Огромную помощь здесь могут оказать эффективная финансовая и налоговая политика, а также рациональные действия местных органов власти, которые, с одной стороны, ограничивали деятельность торгово-посреднических структур, с другой — предоставляли им возможность работать на выгодных условиях в маркетинговых службах предприятий. Органы местной власти могут также оказать существенную помощь в организации территориальных клубов директоров, где процесс обучения руководителей менеджменту носил бы более прагматический характер, чем это сегодня делается в вузах, институтах повышения квалификации других центрах обучения менеджменту.

Таким образом, на этапе реструктуризации предприятий проблема формирования нового высокоэффективного механизма управления людьми, работающими на предприятии (второй вид управления организацией), отодвигается как бы на второй план. Поэтому не удивительно, что понимание ключевого характера именно второго вида управления для становления высокоэффективной экономики еще не вошло в сознание основной массы руководящих работников и власть имущих. Ставка по-прежнему делается главным образом на привлечение внешних инвестиций и новые технологии, которые, по их мнению, «заставят» работать человеческий капитал. При этом сам факт «проедания» любых инвестиций как бы не замечается.

Очевидно, по мере деактуализации первого вида управления организацией на этапе стабилизации экономики проблема управления людьми будет становиться все более насущной. Причина заключается в том, что в конечном счете конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей энерговооруженности производства решает высокопроизводительный высококачественный труд работников всех категорий. Организовать же такой труд до последнего времени мы так и не сумели. Очевидно, в рамках стратегического менеджмента, в частности управления организацией «по целям и результатам», предстоит кардинальным образом решить эту проблему уже в ближайшем будущем. Но для этого следует отыскать именно тот инструмент, который позволит соединить в единый неразрывный узел цели и результаты, чтобы на практике реализовать мощную целее-ориентированную мотивацию активного труда персонала — руководителей, специалистов, рабочих.

Совершенно очевидно, что не может быть эффективного международного менеджмента и маркетинга на том предприятии, которое не будет соблюдать основных управленческих и маркетинговых принципов в работе на внутреннем рынке. Однако следует помнить, что определенная специфика, порождаемая особенностями функционирования внешних рынков и условиями маркетинговой деятельности на них, придает международному менеджменту и маркетингу черты, которые обязаны учитывать национальные компании. Рассмотрим эти черты.

Во-первых, для успешной деятельности на внешних рынках приходится прилагать более значительные и целенаправленные усилия, более последовательно соблюдать принципы менеджмента и маркетинга, использовать управленческие и маркетинговые приемы, методы, процедуры, чем это требуется на внутреннем рынке. Как правило, внешние рынки предъявляют не только высокие, но и особые требования к предлагаемым на них товарам, их сервису, рекламе. Это связано как со спецификой спроса отдельных страновых рынков, так и с уровнем конкурентной борьбы.

Во-вторых, изучение зарубежных рынков, их возможностей и требований. Этот исходный момент в международном менеджменте и маркетинге обычно является гораздо более сложным и трудоемким, чем исследование внутреннего рынка. Если учесть, что мировой рынок включает примерно 180 страновых рынков и каждому из них присущи как общие черты, так и определенные особенности, становится очевидным, что по каждому из отобранных рынков необходимо проводить больше исследовательской работы.

Кроме того, при выходе на зарубежный рынок дополнительно приходится анализировать сложные объекты, которых нет у рынка внутреннего: например, таможенное регулирование, валютные курсы, балансы международных расчетов и пр. Наконец, в международной деятельности нельзя игнорировать политические риски связанные с выходом на страновые рынки, выбранные национальной компанией как наиболее привлекательные для реализации экспортной продукции, или другие формы международного маркетинга.

При экспорте товаров, и особенно при создании за рубежом своих филиалов, национальная компания в большей степени рискует потерять свои активы, чем в своей собственной стране. Войны, революции или острые социальные конфликты способны привести к разрушению производственных помещений, оборудования, повреждению товарных запасов, а смена политическая власти чревата конфискацией имущества зарубежного инвестора.

В-третьих, для эффективной деятельности на внешних рынках необходимо творчески и весьма гибко использовать различные маркетинговые процедуры. Стандартных подходов здесь не существует. Использовать различные управленческие и маркетинговые приемы следует с учетом конъюнктурных колебаний и прогноза развития зарубежных рынков, сложившейся там коммерческой практики и торговых обычаев, особенностей окружающей маркетинговой среды. Особенно важно учитывать специфики социокультурной среды.

Для освоения курса «Менеджмент международного бизнеса» важно хорошо ориентироваться в базовых понятиях менеджмента.

Система менеджмента — главное средство разработки и практического осуществления общей программы развития организации и реализации ее стратегии. Конечная цель системы менеджмента — выполнение миссии.

Миссия — это наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации.

Предназначение — развитие внешнеэкономической деятельности предприятия в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением.

Объект концентрации внимания — взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.

Учет фактора времени — ориентация на долгосрочную перспективу.

Основа построения системы управления — люди, системы информационного обеспечения, рынок.

Критерий эффективности управления — своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения окружения.

Основные требования к менеджеру и системе менеджмента международного бизнеса:

Современный менеджер во всем мире воспринимается как эффективный инновационный руководитель, успех которого имеет следующие составляющие: лидер + власть + стиль работы + карьера.

А для этого менеджер должен знать:

- закономерности и принципы рыночной экономики;
- теорию организации и методы моделирования организационных структур хозяйствования;
- формы и методы мотивации целенаправленного поведения людей в системе менеджмента;
- современные парадигмы мотивационного управления, системный подход к проектированию рыночных структур.

2. Менеджер должен знать действующее законодательство и основы правового регулирования менеджмента в различных отраслях национальной экономики и ее сферах деятельности.

3. Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи факторов в корпорациях и взаимодействия последних с внешней средой.

Он должен обладать высокими общечеловеческими качествами и психологическими способностями.

Должен уметь идти на разумный и взвешенный риск.

4. Уметь осуществлять бизнес-проектирование, маркетинговые исследования, прогнозировать развитие системы с учетом потребностей рынка и занятия в нем новых инновационных ниш.

Следует также отметить, что доступность и всеобщность международного менеджмента может создать иллюзию, что вхождение в него достаточно просто и не требует специальной теоретической и практической подготовки. В то же время тот факт, что в каждой стране в сфере внешнеэкономической деятельности занято лишь относительно небольшое

количество компаний, а транснациональных компаний насчитывается не более 40 тыс., свидетельствует о сложности международного бизнеса и необходимости целенаправленной подготовки менеджеров международного бизнеса.

Литература

1. Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевич, А. И. Майзеля. СПб.: Питер, 2002. 576 с.