

ПРОЦЕСС ГЛОБАЛИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Елена Мешайкина

Глобализация — это понятие, которое в последние годы находит все более широкое применение. Оно играет центральную роль в дискуссиях политиков, экономистов, социологов, не только имеет теоретическое значение, но также является политическим и идеологическим лозунгом, мобилизирующим сторонников и оппонентов к определенным действиям. Глобализация — одно из наиболее характерных явлений в мировой экономике конца XX—начала XXI в. Она часто блокируется или замедляется различными способами, но в то же время усиливается посредством создания глобальных институтов, в большей или меньшей степени регулирующих экономическую активность в мире. Национальное измерение этой активности постепенно, сначала через регионализацию, затем более широко, принимает характеристики глобальной стратегии. Новые условия хозяйствования и соотношения типа "центр" и "периферия", существенные изменения в структуре мирового рынка и международного разделения труда вызвали процесс адаптации, охвативший большинство стран, что придало ему глобальный характер. Однако это не означает, что его содержание и цели однородны в различных государствах. Направления, по которым проводятся изменения, определяются условиями функционирования национальных экономик, силы государств, структур собственности и др. Главной всегда остается цель, которая ставится в рамках данного народного хозяйства или мира как единого целого. Поэтому процессы, происходящие в мировой экономике, являющиеся выражением необходимости подчинения новой системе и охватывающие все большее число стран, позволяют предположить, что имеет место глобальная трансформация.

Все это ставит новые серьезные задачи как для традиционной теории экономических наук, так и для практики хозяйственной жизни. При этом особое значение приобретают три основные группы процессов преобразований:

- прогрессирующее все более быстрыми темпами разделение мировой экономической системы, приводящее к углублению разрыва между "богатыми" и "бедными" странами наряду с дальнейшим расслоением последних;

- развитие новых форм сотрудничества и нового международного разделения труда в "богатых" странах, приводящее к углублению интеграции и взаимозависимости в рамках высокоразвитых капиталистических экономик;

- распад европейской социалистической системы и рыночная трансформация входящих в нее стран.

Глобализация — это процесс, который был начат и стимулировался экономически наиболее развитыми странами (США, государства Западной Европы и Японии). Однако он осуществляется при полной апробации остальных участников международных отношений, хотя степень их вовлеченности и осознания глубины преобразований очень различна, что автоматически отражается на значимости проводимых изменений и их динамике в каждой стране. Можно утверждать, что глоба-

лизация опирается, с одной стороны, на взаимозависимость стран, регионов, а с другой — на неравномерность их экономического развития. Необходимым ее условием является внутренняя и внешняя либерализация экономик. Первая стабилизирует народное хозяйство страны, согласует принципы его функционирования с международным окружением, что ограничивает риск инвестирования и способствует притоку иностранного капитала. В странах, запаздывающих с либерализацией своих экономик, снижается конкурентоспособность производителей и товаров, что имеет особое значение в условиях усиливающейся конкуренции. Вторая охватывает обмен товарами, капиталом, услугами, людьми, что обуславливает более легкий импорт современных технологий.

Роль и последствия глобализации воспринимаются и оцениваются по-разному. Некоторые считают ее основным двигателем технологического и экономического развития, катализатором цивилизационного прогресса в мировом масштабе, гарантом открытости рынков и свободного перемещения товаров, идей и людей, реальной силой формирования единого общемирового сообщества. Другие, наоборот, рассматривают ее как процесс, уничтожающий рабочие места и надежды на справедливое распределение того, что производит человечество, как темную, бездушную силу, размывающую суверенитет государств и приводящую к бездумной унификации культур [11]. Это две крайние точки зрения, каждая из которых видит только одну, светлую или темную, сторону процесса. А ведь глобализация — это сложное, многоаспектное явление, имеющее свои позитивы и негативы. Как практически каждый объективный феномен, оно связано и с угрозами, и со многими шансами и полезными возможностями, поэтому только всесторонний, идеологически непредвзятый анализ может помочь лучше и полнее его понять.

Исходя из приведенных рассуждений, можно предложить следующее понимание рассматриваемого явления. **Глобализация** — это объективный процесс уплотнения разнородных связей и влияний в мировом масштабе, который заключается в том, что: во-первых, глобальное перемещение капиталов, товаров, людей и информации становится все более интенсивным; во-вторых, в результате этого радикально возрастает восприимчивость отдельных государств и народов к разнообразным обусловленностям и воздействиям международной среды.

В качестве основных и наиболее типичных можно выделить следующие виды решающих факторов глобализации: рыночные, финансовые, технологические, правовые и политические, культурные, экологические [6; 7; 8]. Каждый из них имеет свое значение и относится к конкретным формам, ситуациям и процессам.

Рыночные факторы касаются глобальных рынков и глобальных стратегий конкуренции. Одним из наиболее ярких примеров, подтверждающих явление глобализации рынка, может служить понятие **мирового продукта**. Появляется все больше товаров, о которых можно сказать: *произведено в мире*. Создается общее

пространство, стирающее национальные, региональные и международное измерения. О глобализации рынка свидетельствуют два фактора. Во-первых, проектирование, развитие, производство, распределение и потребление в мировом масштабе товаров и услуг, созданных с использованием инструментов, в свою очередь разработанных и ставших доступными в мировом масштабе, среди которых: патенты, базы данных, технологии, транспорт, средства коммуникации. Во-вторых, создание мировой организации фирм, действующих во всем мире, капитал которых в значительной степени принадлежит акционерам, живущим в разных странах. Их культура открыта, нацелена на весь мир и подчиняется мировой стратегии. Трудно определить их территориальную, хозяйственную, правовую, технологическую специфику из-за сильных взаимосвязей, возникающих между предприятиями, инфраструктурами и предписаниями на различных фазах проектирования, производства, распределения и потребления товаров и услуг. Глобализация рынка как явление касается всех сфер его функционирования. Изменениям подлежат все связанные с ним институты. Эволюции подвержены способы мышления, правила и нормы поведения. Функционирование на глобальном рынке накладывает на поведение участников качественно совершенно иные ограничения, чем те, которые связаны с логикой функционирования на национальном или региональном рынке. Важным элементом, а одновременно и фактором глобализации рынка является динамичное развитие транснациональных корпораций (ТНК) и их новая форма сотрудничества, заключающаяся в организации сетей. Конкуренция на мировом рынке носит также глобальный характер. Субъекты хозяйствования стараются ее заменить стратегическими альянсами в глобальном масштабе, т. е. создают условия, характерные для кооперации. Складывающаяся в результате ситуация характеризуется взаимодействием связанных сетью фирм и формированием между отдельными их группами новой конкурентной борьбы за мировое лидерство. В такой действительности основным хозяйствующим субъектом становится *глобальная фирма*. Она приобретает ключевое значение в экономике. Именно корпорации легче всего переживают угрозы, которые несет глобализация, так как являются наиболее эластичными и открытыми к изменениям.

Финансовые факторы связаны с глобальным перемещением капиталов, денег и трансфером собственности. Глобализация финансов имеет свои положительные и отрицательные стороны. К первым можно отнести тот факт, что она позволяет намного быстрее, чем ранее, пройти начальную стадию экономического развития. Ко вторым — дестабилизирующее влияние на экономику государств, где существуют проблемы в социально-экономических структурах и механизмах, и способствование быстрому распространению в мировом масштабе последствий финансового кризиса, произошедшего в какой-либо стране. Результатом глобализации финансовых рынков является также интернационализация собственности. В настоящее время в качестве главного источника международных инвестиций выступают крупные фирмы, которые создают свои филиалы в других странах или выкупают местные предприятия, вследствие чего международная торговля вытесняется производством в международном масштабе. В 1990 г. размер мировых торговых оборотов составлял 380 млрд дол. США, а стоимость продукции меж-

дународных предприятий — 4400 млрд. Вслед за интернационализацией хозяйственной деятельности прогрессирует процесс интернационализации собственности. Производственные процессы становятся все более мобильными. Предприятия стараются производить товары как можно ближе к своим клиентам, а такие факторы, как доступность сырья или дешевой рабочей силы при выборе локализации, уже не так важны, как ранее. Международные фирмы размещают свои инвестиции там, где можно получить большую прибыль.

Технологические факторы относятся к глобализации исследований, внедрений, инноваций и технологий. Феномен *техноглобализма* можно рассматривать в трех категориях: как глобальную эксплуатацию технологий, глобальное технологическое сотрудничество, глобальное генерирование технологий [1; 9; 12]. Технологический прогресс привел к тому, что мир, вместо того чтобы расширяться, в сознании людей уменьшился, стал "глобальной деревней". Осуществляется переход от экономики, в которой стратегическим богатством был капитал, к экономике, где таким богатством являются знания и информация. Так, как транспортная сеть перемещала продукты в индустриальном обществе, сейчас телекоммуникационная сеть, Интернет, электронные банки "перемещают" продукты постиндустриального общества.

Правовые и политические факторы затрагивают проблемы унификации правового регулирования, методов управления в глобальном масштабе и интеграции социальных, экономических и политических систем в универсальную мировую систему. Основой глобального порядка выступает соответствующая система регулирования, которая устанавливает комплекс правовых и других норм, определяющих допустимое поведение хозяйствующих субъектов в масштабах всего мира. Сегодня невозможно представить себе сформированный глобальный порядок, характеризующийся высокой степенью согласованности и гармоничности и в то же время являющийся относительно справедливым для всех участников, основанным на сотрудничестве и благоразумной конкуренции, без наличия соответствующих институтов и инструментов регулирования. Целью является, среди прочего, создание безопасных условий для функционирования микроэкономических субъектов, государств и народов.

Культурные факторы глобализации — это конвергенция стилей жизни и моделей потребления в мировом масштабе и универсализации сознания и культуры. В настоящее время основные стандарты массового потребления, хотя и становятся все более сложными и непостоянными, доступны всем желающим. Появляется так называемая модель потребления постиндустриального общества, где наряду со стремлением к достижению материальных ценностей ставятся цели нематериального характера (здоровье, отдых, образование и т. п.). Процесс глобализации стилей жизни усиливает "идеологическая промышленность", которая принимает на себя роль производителя и дистрибьютора идеологических элементов — представлений, образов и убеждений, проникающих во все социальные группы и сосредоточивающихся вокруг общих целей и ценностей. Унификация мира, довольно далеко продвинувшаяся в экономике и политике, в отношении культуры происходит медленно, темпы данного процесса к тому же замедляются неравенством в распределении благ и ресурсов между отдельными людьми, слоями общества и

народами, существующими системными или религиозными делениями. Характерной чертой современных мировых отношений является наличие двух противоположных ярко выраженных тенденций, касающихся практически каждой сферы: стремление, с одной стороны, к уподоблению (униформизации), с другой — к дифференциации. Первой из них способствует прежде всего развитие науки и техники, в результате которого происходит быстрое и широкое распространение так называемой массовой культуры. Это приводит к тому, что жители всего мира имеют подобные склонности, моду, обычаи и даже взгляды. Вторая тенденция заключается в том, что отдельные сообщества хотят сохранить и углубить свои этнические отличия, традиции и культурные признаки. С этим процессом связаны многие проявления национальной и расовой неприязни, манифестации ксенофобии, которые парадоксально вытекают из процессов униформизации.

Экологические факторы характеризуют состояние окружающей среды и взаимоотношение с ней человека. Все чаще возникает вопрос о способности планеты удовлетворить резко растущие потребности населения. Разрушение природной среды — это наиболее глобальная, общая для всей планеты угроза для современного мира. Это результат независимых решений миллиардов индивидуальных потребителей ее ресурсов. Следовательно, его причины можно искать в детерминантах этих индивидуальных решений: широкой информации о том, как влияет на природу необдуманное использование ресурсов; предпочтениях потребителей; доступных производителям технологиях; рыночной стоимости ресурсов и т. п. В деятельности людей во всех сферах жизни должен доминировать принцип рациональности в глобальном масштабе, когда каждое поколение принимает на себя обязательство предоставления и обеспечения каждому последующему поколению таких же шансов развития.

В условиях глобализации существенным образом меняется положение предприятий. Выдающийся американский экономист, лауреат Нобелевской премии Г. Дж. Стиглер определил рыночную экономику в рамках национального народного хозяйства как строй, основанный на предприятии [14]. Современную рыночную экономику, функционирующую на глобальном рынке, с механизмом распределения без учета границ государств, можно определить как систему, основанную на транснациональных сетях предпринимательства. Ответом на качественные изменения в технике передачи информации, на изменение роли отдельных факторов производства, способом адаптации к либерализации международных экономических отношений, позволяющей все более свободно размещать производство на глобальном рынке, являются транснациональные корпорации.

В глобальной экономике эффективным и конкурентоспособным будет тот, кто:

- сможет применить информационную и телекоммуникационную системы, чтобы узнать мировой рынок факторов производства и сбыта: ведь именно он будет в состоянии получить выгоду от соотношения недостатка и избытка ресурсов в глобальном масштабе и осуществить выбор места и способов их использования;

- знает, что конкурентное преимущество определяется интеллектуальным капиталом и заботой о его производительности, лучше всего посредством объединения с факторами, в достаточном количестве имею-

щимися на глобальном рынке: тогда масштаб производства создаст условия как для финансирования, так и для окупаемости внедрения достижений технико-технологического прогресса.

В предметной литературе существуют различные подходы к ТНК: одни рассматривают их как ответ на качественные изменения в мировой экономике, другие — как фактор, вызывающий глобализацию [2; 5]. Правы и те, и другие, так как взаимозависимости здесь являются очень сильными. Несомненно одно: транснациональные корпорации — это такие организации, которые стремятся к производству и продаже товаров и услуг на многих зарубежных рынках, чтобы посредством оптимального объединения факторов в глобальном масштабе и адаптации производства к локальным требованиям максимизировать экономическую выгоду. Поэтому развитие ТНК является не только результатом прогрессирующей либерализации международных торговых отношений. Их следует рассматривать и как независимый самостоятельный фактор, ускоряющий, а часто вынуждающий либерализацию. ТНК располагают огромным капиталом и спросом, которого так сильно недостает менее развитым странам, следовательно, обладают реальной силой "убеждения" в обоснованности создания для них условий деятельности.

В настоящее время развитие ТНК является наилучшим свидетельством распространения процесса глобализации. В течение нескольких лет их число увеличилось примерно на 50 %. В середине 90-х гг. XX в. действовали около 40 тыс. корпораций, которые имели примерно 250 тыс. зарубежных филиалов. Объем их продаж (около 7 млрд дол. США) уже тогда превышал объем продаж в рамках традиционных торговых сделок. Сейчас в мире функционируют более 60 тыс. ТНК и около 500 тыс. их зарубежных филиалов. Они производят более 1/3 мирового объема промышленной продукции и примерно 25 % мирового валового продукта. Объем продаж ТНК на 30 % превосходит объем мирового экспорта, а темпы его роста превышают темпы роста глобального экспорта.

Интернационализация и глобализация предприятий реализуется в основном внешним методом, т. е. посредством международных фузий и присоединений. Он дает возможность быстрой и эффективной экспансии на зарубежные рынки, поскольку ликвидирует конкуренцию и сохраняет лучшие ресурсы функционирующих на данном рынке хозяйствующих субъектов, в том числе их клиентов, контакты и каналы распределения. В 1999 г. масштаб фузий и присоединений оценивался в Западной Европе в 1,6 млрд дол. США, в США — в 1,9 млрд дол. [15]

Для ТНК характерна стратегия, основанная на поиске так называемых стратегических активов. Эти фирмы в первую очередь стараются использовать достижения технического прогресса в сферах транспорта и передачи информации. Именно они, располагающие в этих сферах самыми современными средствами, имеют не отмеченные ранее в истории возможности познания глобальных рынков знаний, факторов производства, сбыта. Для них глобальный рынок становится все более прозрачным, что является принципиальным фактором, обуславливающим качество механизма рыночных локализаций и поведения в отношении снабжения и сбыта. Это приводит к тому, что у ТНК появляются качественно новые возможности поиска рыночных ниш, выгодного расположения зарубежных филиалов, орга-

низации производства, основанного на иностранных технологиях, производственных мощностях и дешевой рабочей силе.

Стратегические организаторы этих корпораций увеличивают эластичность посредством ограничения постоянных издержек, используя сетевые системы, создающие условия для продажи все большего количества продуктов, производимых на основе заказов в других странах мира. Эти сетевые системы становятся слишком эластичными, чтобы их можно было охватить стратегией постоянных изменений. Поэтому многие составляющие их элементы распадаются или изменяются после выполнения конкретного задания.

ТНК большое значение придают развитию и внедрению инноваций, что приводит к увеличению экономического эффекта (часто довольно длительной) монополистической позиции. Кроме того, определенные выгоды они получают за счет лучшей подготовки к поиску и использованию в своей деятельности разницы цен на рынках. Все это приводит к тому, что постоянно увеличивается дистанция между ТНК и остальными фирмами.

В настоящее время происходит необыкновенно быстрое развитие технологии информирования. Оно вызывает переворот в традиционных правилах рыночной игры, когда глобальное окружение предприятия все интенсивнее оживляется и все быстрее реагирует. К этому новому его качеству вынуждены приспособиться не только крупные корпорации, функционирующие на международных рынках, но и малые и средние предприятия, которые должны постоянно считаться с возможностью вторжения на их рынок сильнейшего американского, немецкого, японского или иного конкурента.

Современное предприятие вынуждено функционировать в ситуации, когда жизненный цикл технологий и товаров становится все более коротким; функционирование рынка "вне границ" стран изменяет условия выбора факторов производства и мест продажи; усиление внешней конкуренции уничтожает существовавшие барьеры входа в данный сектор; превращение интеллектуального капитала в важнейший фактор в борьбе за будущее конкурентное преимущество разрушает старые иерархии и ценности.

В результате внешней и внутренней переоценки ценностей рождаются новые требования к предприятиям. Обобщая, можно сказать, что они обязаны:

- 1) осуществить качественный скачок в сфере требований эффективности и конкурентоспособности, вызванный лидерованием ТНК, доля которых на глобальном рынке становится все большей;
- 2) учиться действовать на международном рынке, по крайней мере — соответствовать условиям конкуренции, которые создает глобальный рынок;
- 3) адаптироваться к уже произошедшим качественным изменениям, и в то же время учиться функционировать в гораздо более непостоянных и бурных условиях.

Качественные изменения приводят к тому, что всякая традиционная экстраполяция прошлого опыта на будущее не помогает, как ранее, а мешает предприятиям. При этом все труднее предугадать развитие событий и изменение условий функционирования. А ведь от того, насколько успешно хозяйствующий субъект сможет к ним адаптироваться, опередить конкурентов, зависит его позиция на рынке. Поэтому изменения, прежде рассматриваемые как "неизбежное зло", которое следует ограничивать, сейчас становятся сутью функцио-

нирования организации. Многие предприятия пока еще рассматривают их как результат ошибочных действий руководства, его неспособности работать в новых внешних условиях. Для них изменения означают нарушение равновесия, отсутствие координации, балаган, поскольку воспринимаются как альтернатива "хорошему" функционированию, которое все еще отождествляется со стабильностью, обеспечивающей четкое производство и продажу результатов труда. Именно этим субъектам хозяйствования наиболее трудно рассматривать изменения как натуральное явление, которое должно стать не только интегральной частью их жизни, но и основой деятельности.

Одним из парадоксов современности является то, что к новым условиям труднее адаптируются те предприятия, которые в течение длительного времени совершенствовали свои организацию, структуру и функционирование. У них все предусмотрено, проконтролировано, упорядочено, но именно это затрудняет приспособление к непостоянству внешних факторов. В окружении, характеризующемся все большей изменчивостью, хозяйствующие субъекты должны научиться быть в необходимой степени эластичными и управлять изменениями. Поэтому для них важной задачей сегодня является, с одной стороны, создание такой организации, продукты и услуги которой позволят эластично реагировать на потребности локальных клиентов, а с другой — одновременное развитие глобальной организационной культуры и глобальной сферы деятельности [3; 4; 16].

Для решения этой задачи необходимо преобразовать многие элементы системы управления предприятием. Как уже говорилось, следует изменить подход к использованию прежнего опыта. Бурное окружение вынуждает сомневаться в традиционно понимаемой идее планирования, и не только потому, что нельзя осуществить проекцию текущих тенденций на будущее. Запланировать можно лишь то, что будут иметь место нетипичные и исключительные явления все большего масштаба. Поэтому стратегическое планирование вытесняется стратегическим управлением.

Все большее значение в современных условиях приобретают трудовые ресурсы предприятия. Не вызывает сомнения, что именно люди являются ключевым стимулятором изменений. В сложных условиях необходимо творческое использование знаний и опыта сотрудников, что требует от них роста самостоятельности и ответственности. Чтобы стимулировать творческое поведение, люди должны почувствовать внутреннюю потребность и смысл своей деятельности. Следовательно, собственникам и руководителям предприятия необходимо изменить характер и способ управления персоналом, понять, что это самый важный на предприятии ресурс. Рост самостоятельности и ответственности сотрудников — это, по сути дела, процесс децентрализации на предприятии. Он приводит к упрощению организационной структуры, к ограничению бюрократии. Стремление к эластичности стало основой нового явления — деления фирм на малые междисциплинарные, многофункциональные подразделения, состоящие из специалистов разных сфер и работающие над определенным проектом.

Глобализация ставит перед предприятиями еще одну проблему, которая связана с концентрацией капитала и производства. Во многих странах в качестве главной задачи и способа повышения хозяйственной актив-

ности и роста занятости рассматривается развитие малого и среднего предпринимательства. Однако нельзя не обращать внимание на требование, являющееся следствием глобализации, развития ТНК и новой роли интеллектуального капитала: проведение исследований и развитие инноваций требуют, как правило, больших масштабов, чтобы быть окупаемыми. А для преобразования национальных предприятий в транснациональные необходима соответствующая концентрация ресурсов и капитала с целью его инвестирования на глобальном рынке. Чтобы субъект хозяйствования смог быть стратегическим инвестором, он должен достичь определенной позиции на рынке. Поэтому можно утверждать, что концентрация необходима, чтобы национальные предприятия не оказались в роли исполнителей для ТНК. Конечно, следует способствовать и поддерживать развитие малых и средних предприятий, но при этом надо создавать условия для их преобразования в крупные фирмы, чтобы они могли стать полноценными хозяйствующими субъектами глобального рынка.

В условиях глобализации эволюция предприятия проходит несколько фаз.

Фаза 1. Развитие в национальном масштабе. Предприятие в масштабе страны использует все свои возможности, чтобы получить специфические выгоды. На этом этапе оно не заинтересовано выходом на зарубежные рынки, особенно в тех случаях, когда размер внутреннего рынка достаточен.

Фаза 2. Рост экспортной деятельности. Предприятие достигло соответствующего объема производства, для устранения проблемы реализации стремится к расширению рынков сбыта и начинает экспортировать продукцию.

Фаза 3. Производство за границей. Производство переносится за пределы страны, где открываются филиалы предприятия. Оно рассчитывает на снижение транспортных расходов и другие выгоды, предоставляемые принимающей страной, такие, как дешевая рабочая сила, доступность сырья, получение дотаций и т.п.

Фаза 4. Интернационализация предприятия. Оно выходит на рынки нескольких стран и стремится к консолидации всех международных операций. Существенным является обмен конечными продуктами и их компонентами между заграничными филиалами и материнской фирмой.

Фаза 5. Глобализация предприятия. Принимается решение осуществить глобализацию всех операций. На центральном уровне координируются операции производства и распределения. Предприятие ищет партнеров, чтобы снизить постоянные издержки функционирования. При этом следует отметить, что фазы 4 и 5 не обязательно следуют одна за другой, они могут осуществляться независимо.

Такое развитие требует разработки соответствующей стратегии, позволяющей обеспечить эффективное функционирование субъекта хозяйствования на каждой фазе и своевременный переход к последующей. На первых трех этапах задачей разрабатывающих ее менеджеров является определение места организации в изменяющемся внешнем окружении, изучение возможных шансов и угроз, проведение необходимых адаптационных действий. Чтобы быть эффективно реализованной, стратегия должна поддерживаться соответствующей организационной структурой, современной системой управления, эластичной организационной культурой.

Предприятию необходимо стремиться к выпуску высокотехнологичной и высококачественной продукции на основе мировых стандартов, развивать логистические и дистрибутивные системы, обеспечивающие быстрый контакт с клиентами и поставщиками. Особое внимание следует уделять формированию маркетинговой ориентации и созданию условий для развития инноваций. Только таким образом можно обеспечить предприятию выгодную конкурентную позицию на национальном рынке и создать возможности для его интернационализации.

Два последних этапа характеризуются проблемами высокой сложности. Глобальный рынок является целью все большего числа предприятий и организаций, которые, заботясь о выживании, должны искать новые методы управления и новые формы организации деятельности. Завоевание конкурентного преимущества происходит в острой борьбе, являющейся следствием функционирования мирового рынка, характеризующегося острой конкуренцией, передовыми продуктами, глобальным технологическим соперничеством, развитием международных организаций типа конгломератов, концернов, холдингов, сетевых и виртуальных предприятий. В такой ситуации хозяйствующие субъекты должны внимательно следить за развитием рынка, техники и технологии, прогнозировать поведение клиентов и конкурентов. Их целью является разработка и реализация дорогостоящих программ и стратегических мероприятий, как за счет собственных средств, так и с привлечением внешних капиталов. Это означает, что конкурентоспособность каждого конкретного предприятия зависит от умения быстро генерировать новые продукты и продавать их на глобальном рынке, а также от условий, которые создают оно само, местные и центральные государственные органы.

Сегодня перед менеджерами предприятия стоит ряд основополагающих вопросов, которые требуют немедленных ответов [10; 13].

1. **Обучение адаптации:** каким образом предприятие может эффективно справляться с постоянными многомерными изменениями, как оно может усилить свои возможности обучения и приспособления к ним?

2. **Структура:** как предприятие должно быть организовано, чтобы максимально быстро реагировать на часто непредвиденные рыночные изменения, какими должны быть его связи с сетью клиентов и поставщиков?

3. **Умения:** какие качества необходимы менеджерам для управления завтрашним предприятием, какие умения будут существенными для достижения успеха на всех уровнях организации, действующей в столь динамичном окружении?

4. **Стиль управления:** что происходит тогда, когда директивно-контрольный стиль управления противоречит текущим действиям по объединению сотрудников, как принимать решения в бизнесе, когда все больше сотрудников имеют широкий доступ к огромному количеству информации?

5. **Влияние информационных технологий:** что произойдет с промышленными структурами, когда "электронные рынки" и "информационные автострады" дадут возможность покупателям и продавцам найти друг друга в любой части мира без посредничества людей?

6. **Новые методы работы:** как люди будут работать в группах в условиях значительного роста возможностей коммуникации и координации, каким образом будет оцениваться их работа, уменьшится ли количе-

ство крупных офисов и фабрик, больше ли людей будет работать дома, общаясь с предприятием с помощью компьютеров?

7. *Инновации*: каким образом предприятие может формировать среду, генерирующую неустанную инновационность в конкурентном мире, где большие шансы победить имеют предприятия, которые первыми найдут и реализуют новую идею?

8. *Средства обеспечения успеха*: если интеллектуальный капитал и иные нематериальные ресурсы будут играть главную роль в достижении успеха, то как адаптировать традиционные бухгалтерские инструменты к целям лучшего представления истинных ресурсов, долгов и долгосрочных перспектив предприятия?

Отвечая на эти вопросы, менеджеры разных стран и регионов мира опираются на накопленный национальный опыт, традиции, нормы и правила. Успешно конкурировать на международном рынке может лишь та организация, которая способна и умеет адаптироваться к его изменениям, использует возможности эластичного формирования производственных и дистрибутивных процессов. Однако главным фактором достижения конкурентного преимущества является создание команды высокообразованных, заинтересованных в получении результатов менеджеров и инноваторов, способных реализовать принятые планы и стратегические программы. Для эффективной работы руководителей и сотрудников предприятия необходима соответствующим образом запрограммированная система управления. Она должна быть [16]:

— *инновационной*, т. е. способной к инновациям относительно не только продуктов и процессов, но и структур, использования человеческого потенциала, снабжения, контроля запасов, маркетинга, обслуживания;

— *адаптационной*, т. е. способной приспособить-

ся к изменениям в поведении работников организации, предпочтениях клиентов, ожиданиях инвесторов, правовых нормах, доступности ресурсов на глобальном рынке, стратегиях конкурентов;

— *эластичной*, т. е. способной к увеличению и уменьшению размеров организации, изменению направлений действий и стратегий, созданию коалиций, элиминированию нерезультативных или менее результативных подразделений;

— *эффективной*, т. е. способной к удержанию длительного преимущества над конкурентами в сфере продуктов, производительности, удовлетворенности персонала, лояльности клиентов, качества и легкости обслуживания товаров;

— *быстрой*, т. е. способной более быстро, чем конкуренты, ответить на изменения в окружении.

Системы управления большинства предприятий Беларуси не отвечают мировым и европейским стандартам и требованиям. Уже только поэтому ослабляется их позиция в конкурентной борьбе, что проявляется в трудности реагирования на изменения, происходящие в рыночном окружении и потребностях клиентов, в проблемах с внедрением современных техники, технологии, организационных решений. Нельзя согласиться с тем, что постсоциалистические страны в той или иной мере изолированы от глобального рынка и его требований. Конечно, самоизоляция возможна, но она означала бы прочное и углубляющееся отставание, в результате которого страна может оказаться на периферии цивилизации. Единственным путем развития в настоящее время является интенсификация зарубежных хозяйственных связей, вхождение в мировые экономические структуры. Помочь в этом призвано управление, которое становится одним из основных факторов развития во все более глобализирующейся экономике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Archibugi D., Michie J. The Globalization of Technology Myths and Realities // Research Papers in Management Studies. 1993. N 18. P. 47—54.
2. Barlett C. A., Goshal S. Managing Across Borders. The Transnation Solution. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
3. Bauquier J.M., Villad S. Strategie zmian w przedsiębiorstwie. W-wa: Poltext, 1993.
4. Clarke L. Zarządzania zmianą. W-wa: Gebethner i Ska, 1997.
5. Dicken P. Global Shift The International of Economic Activity. New York; London: McGraw-Hill, 1992.
6. Falk R. Predatory Globalization. New York: Harper & Row, 1999.
7. Giddens A. Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives. New York: Routledge, 2000.
8. Granice konkurencji. Praca zbiorowa Grupy Lizbońskiej. Warszawa: PWE, 1996.
9. Humpert M. The Globalization of Technology as a Challenge for National Innovation Systems. Copenhagen: Campus, 1994.
10. Melone T. W., Morton M. S. S., Halperin R. R. Organizing for the 21st Century // Strategy & Leadership. 1996. July/August. P. 18—25.
11. Państwo narodowe a proces globalizacji / Praca zbiorowa pod red. E. Okoń-Horodyńskiej. Katowice: Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej, 2000.
12. Petrella R. Globalization of Technological Innovation // Technology Analysis and Strategic Management Studies. 1989. N 4. V. 1. P. 393—407.
13. Płoszajski P. Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów. (w:) Przedsiębiorstwo przyszłości / Praca zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk. Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2000.
14. Stigler G. J. Theory of Price. New York; London: McGraw-Hill Inc, 1952.
15. Waters M. Globalization. London: Routledge, 1995.
16. Мешайкина Е. И. Стратегическое управление предприятием в динамичном окружении // Белорусский экономический журнал. 2001. № 1. С. 53—62.

SUMMARY

"Globalization and Business Administration" (Elena Meshaykina)

The article reviews one of the most complex current processes — globalization of political, economic, social and cultural relations. Its evolution brings each country to the necessity of the adaptation to the constantly changing pattern of global interaction. The author analyses the globalization essence as an objective process of consolidation of diverse world links and impacts which lies in the increasing growth of global migration of capital, commodities, people, information and, as a result of that, radical increase of separate states' and persons' susceptibility to conditioning and impacts of international environment.

The author believes that the reasons for globalization are the following: development of transport, information and telecommunications, liberalization of international economic relations leading to customs elimination and liberation of

currency and financial operations, development of business infrastructure and formation of extremely favourable psychological and ideological conditions. On the basis of world literature on the given topic the author studies the determining factors of the given process relevant to certain forms, situations and processes. Financial factors concern the global migration of capital, money and transfer of property; market factors — integration of economic activities as a result of globalization of markets and competition strategies; technological factors — globalization of research, applications, innovations and technologies; cultural factors — convergence of life styles and consumption patterns on the world scale and universalization of thinking and culture; legal and political factors — unification of legal regulation, global management methods and integration of social, economic and political systems into the universal world system; ecological factors — increasing threat to the civilization as a result of environment devastation and abuse of resources.

The author evaluates the policy of enterprises in modern conditions and the ways of raising their efficiency and competitiveness. She believes that transnational corporations became a response to the qualitative changes in information transfer, the change of role of certain factors of production and the means of adaptation to the liberalization of international economic relations that provides easier distribution of production on the global market. The article considers the possibility of use of the TNC's experience in policy development and management perfection by the national subjects of economy.

The author believes that the evolution of the enterprise during globalization goes through the following stages: national growth, increase of export activities and foreign production organization, internationalization and, finally, globalization. Therefore, it is necessary to develop the strategy providing efficient operation at every stage with the timely shift to the next one. It is especially important for the last two stages that can be characterized by the issues of high complexity. Global market becomes the aim of ever more subjects of economy, thus giving start to their search of new management and organizational methods.