

К.Ю. Багратуни, М.В. Данилина

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

RU
science
RU-SCIENCE.COM

Москва
2018

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Б14

Рецензенты:

А.Л. Баранников, доц. РЭУ им. Г.В. Плеханова
Б.П. Тигаренко, проф. Российского государственного социального университета, д-р техн. наук,
Н.Г. Синявский, проф. Финуниверситета, д-р экон. наук

Б14 **Багратуни, Карина Юрьевна.**
Международный менеджмент: учебное пособие / К.Ю. Багратуни, М.В. Данилина. – Москва : РУСАЙНС, 2018. – 144 с.

ISBN 978-5-4365-1319-5

Учебное пособие по дисциплине «Международный менеджмент» предназначено для студентов по Программе подготовки бакалавров. Основной целью учебного пособия является оказание помощи студентам в изучении теории и практики международного менеджмента. Дисциплина «Международный менеджмент» направлена на приобретение студентами навыков планирования и управления на предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. Учебное пособие охватывает широкий круг вопросов, начиная с понятия международного менеджмента и его содержания, плавно переходя к более практическим вопросам способов проникновения компаний на зарубежные рынки, свободных (особых) экономических зон и офшорного бизнеса и франчайзинга.

Учебное пособие рекомендовано студентам, аспирантам, специалистам, менеджерам, теоретикам и практикам, интересующимся данной проблематикой.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-4365-1319-5

© Багратуни К.Ю., Данилина М.В., 2018
© ООО «РУСАЙНС», 2018

Содержание

Введение	4
1. Международный бизнес и внешняя среда	5
1.1. Международный бизнес: сущность, развитие, характерные черты	5
1.2. Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития	8
1.3. Внешняя и внутренняя среда	16
2. Международный стратегический менеджмент и стратегическое планирование	28
2.1. Общая характеристика международного стратегического менеджмента	28
3. Способы проникновения компаний на зарубежные рынки	31
3.1. Разработка стратегии международной компании	31
4. Международные организационные структуры и функции контроля	37
5. Франчайзинг как форма международного бизнеса	43
5.1. Сущность и основные положения франчайзинга.....	43
5.2. Франчайзинг в России и в других странах	61
6. Иностранные инвестиции и совместное предпринимательство	68
6.1. Сущность, виды, формы зарубежных инвестиций и их роль в освоении международного рынка	68
6.2. Международный рынок инвестиций.....	72
6.3. Международные инвестиционные компании.....	73
6.4. Сущность, цели и этапы развития совместных предприятий	75
7. Свободные (особые) экономические зоны и офшорный бизнес	90
Задания и вопросы для семинарских занятий	94
Список литературы	108
Кейсы	112
Примеры тестов для контроля знаний	125
Варианты тестов и вопросов для подготовки к экзамену по Международному менеджменту	127

Введение

Учебное пособие по дисциплине «Международный менеджмент» предназначено для студентов по Программе подготовки бакалавров. Основной целью учебного пособия является оказание помощи студентам в изучении теории и практики международного менеджмента.

Цель изучения дисциплины - дать новые знания в сфере международного менеджмента, повысить уровень имеющихся знаний и усилить их прикладной характер, привить студентам теоретические и практические навыки ведения различных форм международного менеджмента на уровне страны, региона и фирмы. Дисциплина «Международный менеджмент» направлена на приобретение студентами навыков планирования и управления на предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. *Задачи дисциплины:*

- ознакомить слушателей с видами международного менеджмента, внешней средой международного бизнеса;
- дать знания в сфере международного стратегического менеджмента;
- дать знания в области использования современных форм и методов ведения международного менеджмента;
- научить организации деятельности предприятия, работающего на внешнем рынке;
- привить навыки проведения экономико-финансового анализа деятельности фирм в международном бизнесе;
- научить моделированию информационного обеспечения процессов принятия управленческих решений в международном менеджменте.

В связи с этим учебное пособие охватывает широкий круг вопросов начиная с понятия международного менеджмента и его содержания, плавно переходя к более практическим вопросам способов проникновения компаний на зарубежные рынки, свободных (особых) экономических зон и офшорного бизнеса и франчайзинга.

1. Международный бизнес и внешняя среда

1.1. Международный бизнес: сущность, развитие, характерные черты

Ключевой категорией международного менеджмента является **международный бизнес**. Как явление международных экономических отношений международный бизнес – форма взаимодействия субъектов международной экономической деятельности, направленная на получение выгод от трансграничного сотрудничества.

Как процесс международный бизнес представляет собой совокупность деловых операций, связанных с пересечением национальных границ и движением товаров, услуг, капиталов, работников, трансфером технологий, информации и данных.

Понятие международный бизнес следует различать от понятий **зарубежный бизнес** и **сравнительный бизнес**. Зарубежный бизнес означает для национальной компании совокупность операций за рубежом в одной или нескольких странах. Он является частью бизнеса одной компании, в то время как международный бизнес представляет собой целостную совокупность международных операций многих компаний.

Сравнительный бизнес делает акцент на сопоставлении деловых операций в разных странах, их общих черт и отношений. Характерные черты сравнительного бизнеса:

1. Международный бизнес, как и любой бизнес, имеет главной своей целью извлечение прибыли.
2. Международный бизнес базируется на возможности извлечения выгод 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 стране обеспечивают участникам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в своих странах. Это ключевой момент в понимании сути международного бизнеса.

Конкретные выгоды международного бизнеса связаны с получением большей прибыли с учетом таких факторов как:

- - доступ к зарубежным рынкам рабочей силы (цена, квалификация);
- - вывод к месторождениям полезных ископаемых и источникам сырья;
- - получение новых рынков сбыта;

- - увеличение объемов производства и снижение себестоимости (эффект масштаба и кривая опыта)
- - уменьшение валютных рисков.

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

Международный бизнес можно определить как деловое взаимодействие фирм разных форм собственности или их подразделений, находящихся в разных странах, главной целью которых является получение прибыли за счет выгод и преимуществ деловых международных операций.

Мировой рынок— составная часть всемирного хозяйства, представляющая сферу спроса и предложения, а также коммерческого обмена товаров и услуг; система устойчивых товарно-денежных отношений между государствами, предпринимателями, коммерческими организациями, фирмами разных государств, связанными между собой участием в международном разделении труда.

Базовыми принципами теории глобального менеджмента выступают:

- концепция абсолютных преимуществ (производство товаров в той стране, где выше производительность труда и ниже издержки);
- концепция относительных преимуществ (при возможности выпуска в стране нескольких видов товаров необходимо сделать выбор, что производить на экспорт, а что - для внутреннего рынка):
- комбинация абсолютных и относительных преимуществ (Япония),
- концепция международного жизненного цикла продукции базируется на теории жизненного цикла продукта, выдвинутой американским исследователем Р. Верноном (на стадии спада - передача производства в страны с более низкими издержками, куда экспорт осуществлялся и ранее, путем прямых инвестиций);
- прямые иностранные инвестиции (капиталовложения на долгосрочной основе между предприятием-инвестором и фирмой принимающей страны).

Международный бизнес, как и внутригосударственный, имеет своей целью извлечение прибыли. Он базируется на возможности извлечения выгод именно из преимуществ международных деловых операций. Продажа товара в другой стране или налаживание фирмой из одной страны производства в другой, или предоставление услуг совместно фирмами из двух стран фирме из третьей и т.д. обеспечивают вовлечение в бизнес сторонами больших преимуществ, чем они бы имели, ведя дела только в одной стране. Это - ключевой вопрос не только в понимании природы и спе-

цифики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового.

Американский исследователь Р. Робинсон разделил историческое развитие международного бизнеса на пять этапов:

1. *Эра коммерции* (1500-1850 гг.) поставила перед предпринимателями развитых европейских государств вопросы, определившие поступательное развитие международного менеджмента:

- Есть ли коммерческий смысл переносить предпринимательскую активность и риски за рубежи государства, и могут ли соответствующие выгоды и/или потери быть оценены заранее?

- От каких основных факторов реально зависит принятие такого рода решений?

- Насколько свободен бизнес в своих решениях и действиях от политики своего государства, может ли он рассчитывать на его поддержку (или должен учитывать противодействие)?

- Что следует учитывать, предвидеть и предпринимать, ведя деловые операции на «чужой территории», в интересах обеспечения долговременной прибыльности этих операций и безопасности их ведения?

2. *Эра экспансии* (1850-1914 гг.) позволила международному бизнесу сформулировать главные мотивы своего существования и развития:

- более эффективное использование ресурсов - сырьевых, природных, энергетических);

- расширение рынков сбыта;

- новые поля приложения свободных финансовых ресурсов;

- использование выгодных возможностей местного законодательства (налогового, таможенного и т.д.)

3. *Эра концессий* (1914-1945 гг.) - это превращение крупнейших компаний (компаний-концессионеров), оперировавших на колониальных рынках, в своего рода автономные экономические государства, осуществляющие производственные, торговые, образовательные, медицинские, транспортные, а нередко и полицейские функции не только для своих работников, но зачастую и для всех жителей прилегающих к их концессиям районов.

Концессионная эра подготовила почву для самоопределения колониальных и полуколониальных стран в экономическом плане, а Вторая мировая война дала мощный политический импульс этим процессам.

4. *Эра национальных государств* (1945-1970 гг.) характеризуется, по определению С. Ронена, «пакетом развития», который подразумевает, что реальное продвижение национальной экономики к эффективному производству и сфере услуг требует определенного набора решений в областях технологии, капитала, информации, квалификации и компетентности персонала, консалтинговой поддержки и т.д. Но получить это «сразу и вме-

сте» невозможно. В силу этих причин, развивающиеся страны и их фирмы брали разные элементы пакета в разных странах и у разных фирм, делая его «оптимальным для себя».

5. *Эра глобализации* (с 70 гг. XX в.). Этот период развития цивилизации вообще и международного бизнеса в частности проходит под знаком революционных технологических изменений, вслед за которыми идут экономические, социальные и политические реформы. Компьютерная революция и мощное развитие телекоммуникаций практически неузнаваемо изменили лицо всех традиционных технологий. Сегодня на Земле практически не осталось закрытых для международного бизнеса зон и тем.

1.2. Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития

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

Международный менеджмент охватывает пять основных сфер управления фирменным бизнесом:

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

Основные особенности международного менеджмента, так или иначе, лежат в сфере учета и использования в управлении национальными и мультинациональными коллективами всего того, что дает культура в самом широком значении этой категории.

Характеристика категории «*международный менеджмент*» с точки зрения ее единственного принципиального отличия от национального менеджмента - необходимость существенного учета культурной составляющей.

Целевая ориентация фирмы, решившей выходить в международный бизнес, сосредотачивается на трех основных направлениях, которые мож-

но считать особенностями, но не принципиальными отличиями от национальной модели:

- поиск и освоение новых рынков;
- поиск и использование эффективных ресурсов;
- использование возможностей, открывающихся для бизнеса в рамках данной страны и/или международной правовой среды.

С другой стороны, есть своего рода переменные, которые опосредуют этот целевой список:

- уровень экономического развития отдельных стран;
- культурное сходство (различие) страны базирования и страны пребывания;
- природные особенности стран (включая минеральные ресурсы, водные, климатические и т.д.);
- характеристика демографии страны (население, его размещение по стране, уровень урбанизации и т.д.).

Таким образом, суммировав все сказанное, можно сформулировать те задачи, которые в наибольшей мере несут в себе специфику экономической категории *«Международный менеджмент»*:

- Комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса в интересах поиска и реализации источников конкурентных преимуществ фирмы;
- Углубленный анализ и оценка культурного фона в каждой стране пребывания и использования его возможностей (учет ограничений) при выработке стратегических, тактических и оперативных решений по функционированию и развитию фирмы как в данной стране, так и в целом.

Современные тенденции в развитии мирового менеджмента в значительной степени связаны с развитием и углублением взаимосвязей и взаимозависимостей между странами, с усилением международного характера хозяйственной деятельности. Глобализация мировой экономики свидетельствует о том, что международный бизнес вышел на качественно новый уровень развития и в этом своем новом качестве требует настолько же качественно новой системы управления, адекватной требованиям глобальной эффективности бизнеса, которая базировалась бы на новых подходах глобального мышления менеджеров.

Особенности глобального мышления:

1. Структура глобального мышления включает новое, глобальное видение проблем, а также предполагает новые аналитические навыки и способность пользоваться новыми стратегическими концепциями.

2. Глобальное восприятие выходит за рамки национального, межнационального и много национального мира.

3. Наличие определенных навыков работы на мировом рынке, формирование которых зависит от способности переходить от одних видов деятельности к другим:

- анализ промышленности в мировом масштабе и выявление наиболее благоприятных мест для реализации потенциальных возможностей фирмы;

- способность выявлять главные рынки в мировом масштабе, то есть такие рынки или страны, что по определенным показателям имеют признаки лидеров.

4. Основная разница заключается не в объеме информации, а в процессах обработки имеющихся данных, в используемых системах координат и предполагаемых углов зрения.

В «банк данных» глобального мышления следует включать:

1. Информацию о географии мировых рынков
 2. Глубокие знания в области всемирного экономического развития, мировой экономической системы, мирового бизнеса
 3. Понимание глобальных тенденций на политической арене
- Этапы формирования глобального мышления:

1. «Внутреннее» мышление - ограничено рамками отдельной территории или отдельной страны. Оно типично для компаний с большим внутренним рынком. Такому типу мышления свойственно хорошее знание национальной культуры и сильное влияние так называемого синдрома «изобретено не здесь».

2. Появление менеджеров, обладающих «межнациональным» складом ума, способных принимать решения на уровне двух стран. Такие менеджеры, как правило, долго находились в одной из зарубежных стран. В результате они приобрели некоторых полезных навыков по международному бизнесу.

3. Специалисты, которые мыслят на многонациональном уровне. Обычно это люди, обладающие богатым опытом в области международного сотрудничества нескольких стран.

4. Глобальное восприятие - выходит за рамки межнационального и многонационального мира. Характеризуется мнимой равноудаленностью от всех основных рынков. Глобальное мышление формируется на основе знаний о мире независимо от количества посещаемых стран. Носитель глобального мышления может вообще не ездить по миру, но должен уметь «видеть» сквозь границы отдельных территорий и стран.

Глобальное мышление специалистов, занимающихся международным бизнесом, является основой формирования и развития международного менеджмента.

Международный менеджмент - это процесс применения управленческих концепций и инструментов в многокультурной среде и получение благодаря этому дополнительных преимуществ и экономии времени.

Международный менеджмент - это особый вид менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использова-

ние конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующем использовании экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и міжкrajнної взаємодії.

Задачи международного менеджмента:

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

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

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

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

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

2. Методологические основы международного менеджмента.

Основные принципы функционирования международного менеджмента

I. Общие принципы:

1. Научность (развитие системы международного менеджмента должно отражать объективный процесс функционирования международных экономических отношений).

2. Системность (развитие международного менеджмента предполагает его формирование как системного образования).

3. Взаимовыгодность (формирование системы международного менеджмента должно осуществляться с учетом экономической эффективности функционирования международных экономических отношений).

II. Специфические принципы.

В 1974 г. на IV генеральной ассамблее ООН принята Декларация о новом экономическом порядке. В рамках этой Декларации принята Хартия экономических прав и обязанностей Мирового сообщества, в которой декларируются принципы:

1. Суверенитет (государство имеет исключительное право на использование своих природных ресурсов, выбор экономической системы).

2. Политическая независимость.

3. Суверенное равенство - равенство государств как партнеров в МЭО.

4. Территориальная целостность.

5. Невмешательства во внутренние дела друг друга.

6. Взаимная и справедливая выгода.

7. Мирное сосуществование государств с различным общественным строем.

8. Равноправие и самоопределение народов.

9. Мирное урегулирование споров.

10. Устранение несправедливости, возникающей в результате применения силы.

11. Добросовестное выполнение международных обязательств.

12. Уважение прав человека и основных свобод.

13. Отсутствие стремления к гегемонии на сферы влияния.

14. Содействие международной социальной справедливости.

15. Международное сотрудничество с целью сотрудничества.

16. Свободный доступ к морю и от него для стран, не имеющих выхода на него.

III. Национальные принципы осуществления внешнеэкономической деятельности, что является базой международного менеджмента для украинских предпринимателей, отраженные в Законе «О внешнеэкономической деятельности»:

1. Суверенитет народа в осуществлении ВЭД

2. Свобода внешнеэкономического предпринимательства

3. Юридическое равенство и недискриминация

4. Верховенство закона

5. Защита интересов субъектов ВЭД

6. Эквивалентности обмена, недопустимости демпинга.

Объекты и субъекты международного менеджмента

Субъекты международных экономических отношений являются и субъектами международного менеджмента.

В международном менеджменте выделяют пять видов субъектов:

1. Физические лица - имеют правоспособность и дееспособность.

Это индивидуальные коммерсанты.

2. Юридические лица:

А) Субъекты публичного права:

- государства;

- подразделения государственного аппарата;

- общественно - политические организации и организации государственного значения (Фонд культуры).

Б) Субъекты частного права:

- товарищества (полные и коммандитные);
- акционерные общества (закрытые и открытые);
- общества с ограниченной ответственностью.

3. Объединения:

- Объединение физических лиц.
- Объединение юридических лиц.

4. Группы государств - интеграционные группировки стран (ЕС, ЕАСТ, НАФТА - интеграционные группировки стран Северной Америки ЛААИ - Латиноамериканская ассоциация государств, интегрируема).

5. Международные организации, международные экономические организации, международные валютно-финансовые организации, международные хозяйственные объединения, международные общества и т.д.

Объекты международного менеджмента - конкретные виды, формы международного бизнеса:

1. Экспорт - импорт товаров:

- Основных составляющих международных торговых связей любой страны.

- Число компаний, занимающихся экспортно-импортными операциями. При этом количество данных компаний значительно преобладает над числом компаний, занимающихся другими видами международного бизнеса.

- Экспортно-импортная операция является концентрированным выражением, результатом большинства видов международного бизнеса.

- Экспортно-импортные операции продолжаются при диверсификации компаний своих форм и методов ведения международного бизнеса. (т. е. если компания занимается и другими видами деятельности, то экспорт-импорт - это основное).

2. Экспорт-импорт услуг:

- Предоставление партнерами на взаимной основе услуг и получения прибыли от этого.

- Объектом импорта услуг является плата за услуги.

- Объектом экспортно-импортных услуг является использование их различных видов в международном бизнесе.

3. Осуществление хозяйственной деятельности за рубежом:

- Банковские операции.

- Аренда хозяйственных объектов.

- Страхование.

- Аренда - лизинг, рентинг, хайринг.

- Проектно-конструкторские работы.

- Управленческие услуги.

4. Использование активов за рубежом:

- Фирменных знаков.
- Патентов.
- Авторских прав.
- Экспертных документов.

6. Инвестиции:

А) Прямые инвестиции - вложения средств предпринимателя в развитие хозяйственных объектов в другой стране в денежной и товарной форме.

Особенности прямых инвестиций:

- сохраняется контроль над инвестицией со стороны инвестора;
- высокий уровень обязательств по использованию инвестиций как со стороны инвестора, так и со стороны получателя инвестиции;
- доступ к внешним рынкам;
- преобладание продаж от производства за чертой над экспортом отечественной продукции;
- частичное право собственности;
- участие в прибылях.

Б) Портфельные инвестиции - вложения в виде денежных средств и ценных бумаг, предполагающие контроль над производством путем приобретения контрольного пакета акций и получения дивидендов.

7. Совместные предприятия - это объединение хозяйственных усилий двух или нескольких фирм с целью совместного создания и развития хозяйственного объекта и получения прибыли.

8. Смешанные предприятия - это объединение хозяйственных усилий государственных и частных компаний с целью совместного создания хозяйственного объекта и получения прибыли.

9. Многонациональные (или транснациональные) компании. Они функционируют внутри страны и за рубежом, где владеют и управляют предприятиями.

Использование экономических законов в международном менеджменте

3. Современные тенденции развития мирового менеджмента

В настоящее время перспективными считаются такие подходы к изучению практики менеджмента:

- подход на базе теории факторов производства и его практическое, эмпирическое выражение - научный менеджмент, а также используемый ими критерий экономической рациональности или эффективности;
- поведенческий подход, что в производственных условиях также опирается на критерий эффективности;
- системно-теоретический с его критерием системной рациональности;