



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
КАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В. М. Куценко

Міжнародний менеджмент



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



В. М. Куценко

**МІЖНАРОДНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

Київ 2006

ББК 65.298-2я73
К95

Рецензенти: *В. Є. Командровська*, канд. екон. наук, доц.
І. Г. Хільчевська, канд. геогр. наук
Т. О. Прима, д-р екон. наук, проф.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 8 від 28.09.05)

Куценко В. М.

К95 **Міжнародний менеджмент:** Навч. посіб. — К. : МАУП, 2006. — 296 с.

ISBN 966-608-545-3

У посібнику розглянуто сутність міжнародного менеджменту, його методологічні основи та зовнішнє середовище; показано сучасні організаційно-правові форми і структури міжнародного бізнесу; викладено питання стратегічного управління в міжнародних фірмах, а також управління фінансами й людськими ресурсами, технології інвестицій та інновацій у міжнародному менеджменті.

Для студентів, аспірантів, викладачів і фахівців, які цікавляться питаннями міжнародного менеджменту.

ББК 65.298-2я73

ISBN 966-608-545-3

© В. М. Куценко, 2006
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2006

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку світової економіки жодна держава не здатна функціонувати незалежно від інших, використовуючи лише ресурси, які знаходяться на її території. Для розвитку національного господарства уряд кожної країни змушений вживати заходів з метою розширення її участі в міжнародних економічних відносинах. Це сприяє розвитку міжнародного бізнесу, який здійснюють не тільки державні організації, а й інші його суб'єкти. Звісно, суб'єкти міжнародного бізнесу потребують досконалого, професійного управління, тобто застосування всіх методів та інструментів міжнародного менеджменту.

Загалом менеджмент як система управління компанією, що діє в умовах ринкової економіки, передбачає насамперед створення умов, необхідних для ефективного провадження виробничо-господарської діяльності організації. Водночас менеджмент сьогодні — це одна з найважливіших переваг сучасних компаній. Раціонально організоване управління бізнесом, побудоване на використанні сучасних принципів, методів, організаційних структур менеджменту, новітніх науково-технічних досягнень, швидке здійснення інноваційних процесів дають змогу багатьом компаніям динамічно розвиватися й бути лідерами бізнесу.

Сучасний менеджмент є міжнародним. На світовому ринку володарюють міжнародні компанії, полем діяльності яких сьогодні є не якась одна країна або регіон, а практично весь світ і які мають виробничі, збутові, представницькі та інші структури в зарубіжних країнах. Тому потрібно вивчати й застосовувати нові підходи до управління бізнесом.

Серед основних завдань дисципліни “Міжнародний менеджмент” — вивчення стратегії національних і міжнародних компаній на світовому ринку, можливостей інтернаціоналізації виробництва з використанням міжнародних технологій, способів адаптації до іноземних звичаїв, культурних особливостей тощо. У результаті глобальний менеджер-професіонал має опанувати мислення, філософію і психологію глобального масштабу, набути навичок швидкого адаптування до умов підприємницької діяльності за кордоном.

Матеріал цього посібника допоможе засвоїти основні теоретичні положення міжнародного менеджменту, методи і прийоми його застосування в практичній діяльності підприємств (фірм). Відповідно до структури та змісту посібника в ньому розглянуто сутність міжнародного менеджменту, його методологічні основи та зовнішнє середовище; показано найпоширеніші організаційні форми і структури міжнародного бізнесу; викладено питання стратегічного управління в міжнародних фірмах, управління фінансами й людськими ресурсами, а також технології інвестицій та інновацій у міжнародному менеджменті.

Наведені приклади допоможуть опанувати теоретичні положення дисципліни, сприятимуть використанню зарубіжного досвіду як для потреб вітчизняних підприємств, так і загалом у сфері управління міжнародним бізнесом.

Матеріал посібника буде корисний для студентів вищих навчальних закладів, аспірантів, викладачів, слухачів бізнес-шкіл, керівників і спеціалістів підприємств.

СУТНІСТЬ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, види й характерні риси міжнародного бізнесу. Глобалізація міжнародного бізнесу

Перед тим як визначити сутність категорії “міжнародний (глобальний) менеджмент”, необхідно осмислити поняття *міжнародного бізнесу* як форми підприємництва, відповідно до якої в різних країнах виробляються і реалізуються товари та послуги.

Відомо багато визначень міжнародного бізнесу. Наведемо узагальнене визначення.

З позицій економічної теорії міжнародний бізнес — це об’єктивний незворотний процес, що охоплює продуктивні сили та виробничі відносини різних країн — держав з різноманітними соціально-економічними системами.

Міжнародний бізнес передбачає здійснення будь-яких господарських операцій між компаніями двох або більше країн. Якщо в міжнародному бізнесі беруть участь приватні компанії, то їхні господарські операції спрямовані на отримання прибутку. Діяльність компаній, які субсидуються урядовими органами, не завжди орієнтована на прибуток. Отже, міжнародний бізнес — це передусім ділова взаємодія приватних фірм або їхніх підрозділів, що розміщені в різних країнах. Він став всеосяжним феноменом сучасної цивілізації. Що спонукає до появи міжнародного бізнесу? Що визначає доцільність, корисність, а часто і необхідність виходу фірми за межі власної країни? Причина цього полягає насамперед у тому, що міжнародний бізнес дає можливість отримувати вигоди саме з переваг міждержавних (міжкраїнних) ділових операцій, тобто продаж товару в іншій країні або налагодження фірмою однієї країни виробництва (надання послуг) за кордоном забезпечує залученим у бізнес сторонам більше пе-

реваг, ніж діяльність тільки у своїх країнах. Це не лише допомагає зрозуміти природу і специфіку власне міжнародного бізнесу, а й пояснює виникнення та розвиток міжнародного менеджменту як системи управління міжнародним бізнесом.

Загалом, аналізуючи тенденції й фактори розвитку міжнародного бізнесу, можна дійти висновку, що одна з основних тенденцій сучасної зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) — її глобалізація, яка, у свою чергу, є наслідком інтернаціоналізації бізнесу. Сьогодні практично всі країни переходять від історичного періоду, для якого характерна абсолютизація інтересів власної національної економіки, до другого етапу — глобальної економіки, яка не має єдиного жорсткого регулятивного апарату. З одного боку, відбуваються процеси ринкової анархії (насамперед це стосується валютно-фінансової системи), а з іншого — посилюються тенденції до олігархії. Останнє найпомітніше на прикладах створення множинно-національних компаній (МНК), транснаціональних корпорацій (ТНК) і фінансово-промислових груп (ФПГ). Підприємства опинилися в такій ситуації, коли без підвищення ефективності, постійного оновлення виробництва і розподільчої мережі неможлива успішна діяльність у системі міжнародного бізнесу. Глобалізація охоплює всі сектори економіки — наукові дослідження, промисловість, сферу послуг, фінанси тощо.

Реальна глобалізація характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили практично всі країни планети і кожна з них залежить від міжнародного бізнесу. Наслідки цього двоякі: звісно, країна може користуватися всіма благами, які перед нею відкриваються, не відчуваючи негативних наслідків відсутності тих чи інших ресурсів, можливостей тощо. І водночас природною платою за це є її залежність від стану світових ринків у цілому: не можна користуватися лише благами інтеграції у світову економіку, доводиться також нести ризики цього процесу (скажімо, відчувати наслідки світових фінансових криз).

Отже, *глобалізація* — це посилення взаємозалежності національних економік, переплетення соціально-економічних процесів, що відбуваються у різних регіонах світу і спонукають фірми до пошуку кращих умов діяльності.

Основні рушійні сили глобалізації:

- подолання нерівномірного розміщення сировинних та енергетичних ресурсів на території планети;

- природно-кліматичні та економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн, а також розвиток і поглиблення взаємозв'язків між ними;
- досягнення транспорту і комунікацій;
- наростання відкритості ринків і міжнародних відносин;
- прискорення темпів запровадження технологічних досягнень і виведення винаходів на ринок;
- кооперація зусиль багатьох держав у екологічній сфері.

Водночас існують і гальмівні фактори глобалізації:

- відмінності соціально-економічних систем;
- втручання держав у економіку й політика протекціонізму;
- коливання обмінних курсів;
- традиційні конфлікти;
- ідеологічні розбіжності;
- релігійні обмеження.

Міжнародному бізнесу в сучасних умовах притаманні такі характерні риси:

1. *Доступність і всеосяжність.* Хоча міжнародний бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, він поступово перетворюється на можливість практично для будь-якої фірми і країни принципово змінювати стратегічні й тактичні перспективи своєї діяльності та відкривати нові потенційні поля ділової активності.
2. *Ступінчастість розвитку.* Входження фірми в міжнародний бізнес найчастіше розпочинається з простих форм звичайної зарубіжної торгівлі і з часом досягає вищої форми — МНК. Сутність цієї особливості не зводиться до простого накопичення досвіду й нарощення потенціалу — і входження в міжнародний бізнес, і подальші досягнення в ньому будуть пов'язані з подоланням певних порогів. Якщо на початковому етапі це буде поріг, наприклад, якісного рівня товарів фірми і раціональності її витрат, що дозволяє продавати товари за кордоном, то потім постануть вимоги грамотної дистрибуції, ефективного використання міжнародних ринків капіталів і робочої сили, правильної роботи з міжнародними транспортними мережами і т. ін.
3. *Технологічна глобалізація.* Комп'ютеризація, інформатизація і телекомунікації принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який у сучасних умовах набув таких принципово нових

рис, як можливість ефективного здійснення “не виходячи з офісу” і в режимі реального часу, охоплення всіх важливих для бізнесу ринків товарів, капіталів, робочої сили, інформації тощо.

4. *Фінансіаризація*. Цей термін, запропонований зарубіжними фахівцями, відображає одну з найважливіших рис глобалізованого міжнародного бізнесу: фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їхньої ідеї й закінчуючи реальним результатом, стає серцевиною міжнародного бізнесу, своєрідним центром, навколо якого зосереджуються всі інтереси, рішення, стратегії. У пошуку й використанні міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратися на досягнення фінансового менеджменту, численні новітні фінансові інструменти, що породжуються гігантськими можливостями світового фінансового ринку. У поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації і телекомунікацій фінансіаризація стала мірилом досконалості міжнародного бізнесу.
5. *Взаємозв'язок національного й інтернаціонального*. З одного боку, глобалізація веде до формування мультинаціональної ділової культури, певні принципи і правила якої поділяють більшість бізнесменів світу, а з іншого — зростають національна і культурна диференціація, прагнення народів та етнічних громад зберегти свої культурні й національні цінності, стереотипи поведінки, захистити їх від розмивання “усередненою” масовою культурою, що, звичайно, необхідно враховувати суб'єктам міжнародного бізнесу.

До основних форм (видів) міжнародного бізнесу можна віднести такі.

1. *Експорт*. Найпростіший шлях проникнення на міжнародні ринки — експорт продукції. Фірма, що виробляє й реалізує продукцію у своїй країні, для організації експорту може також створювати експортний відділ, незалежну торговельну компанію або посередницьку службу, яка сприятиме укладанню угод з іноземними покупцями.
2. *Ліцензування*. Підприємство може продати ліцензію на виробництво своєї продукції іноземній компанії або державі, уклавши угоду про ліцензійні платежі.
3. *Спільні підприємства*. Організація спільного підприємства, коли дві або більше приватні компанії різних країн вкладають

кошти у певні виробничі потужності. Учасники підприємства є рівними партнерами у бізнесі й отримують прибуток залежно від частки пакета акцій кожного у спільному підприємстві.

4. *Прямі капіталовкладення.* Здійснюючи великі капіталовкладення, керівництво компанії випускає свою продукцію за кордоном і зберігає при цьому цілковитий контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами та іншими ключовими функціями бізнесу.
5. *Мультинаціональні корпорації,* які володіють і управляють підприємствами в інших країнах.
6. *Лізингові угоди.*
7. *Міжнародні контракти на будівництво, управління тощо.*
8. *Локальне складування і продаж.*

В основі діяльності компаній, які намагаються долучитися до міжнародного бізнесу або розвивати його, лежать такі цілі:

- 1) збільшення кінцевого прибутку;
- 2) доступ до основних ринків робочої сили (з необхідною її кваліфікацією і вартістю);
- 3) вихід до родовищ корисних копалин і джерел сировини;
- 4) пошук нових ринків збуту;
- 5) можливість використати іноземну індустріальну інфраструктуру і валютні ресурси;
- 6) зменшення витрат, пов'язаних з національним державним регулюванням, таких як податки, витрати на природоохоронні заходи тощо.

Компанія буде успішною у глобальному бізнесі, якщо дотримуватиметься таких вимог до поведінки на світових ринках:

- 1) володіти глобальним баченням ринків і конкуренції (з огляду на її спроможність швидко реагувати на зміни умов виробництва і збуту за кордоном);
- 2) добре знати своїх суперників (глобальні ринки зазвичай мають олігополістичну структуру, і кількість їхніх учасників невелика);
- 3) контролювати свої операції в загальносвітовому масштабі або принаймні в масштабі так званої тріади країн — США, ЄС і Японії (на ці ринки припадає близько половини сукупного світового споживання такої продукції, як комп'ютери, побутова електроніка тощо);

- 4) швидко змінювати стиль роботи в умовах виникнення загрози витіснення з ринків конкурентами, тобто бути глобальним гравцем;
- 5) оперувати насамперед у високотехнологічних промислових галузях;
- 6) розміщувати своє виробництво там, де воно є найбільш рентабельним;
- 7) координувати маркетингову діяльність за допомогою гнучкої інформаційної технології і гнучких організаційних форм, уникати цінової конкуренції між філіями.

1.2. Управління міжнародним бізнесом (міжнародний менеджмент): сутність, структура, відмінності від національної моделі

Можна навести кілька визначень поняття “міжнародний менеджмент”. Найкоротше з них таке: ***міжнародний менеджмент — це управління міжнародним бізнесом.*** Якщо розуміти сутність міжнародного бізнесу і застосовувати для управління ним відомі положення (принципи, прийоми) менеджменту як такого, то можна сподіватися на певний успіх. Проте в системі міжнародного менеджменту є своя специфіка, тому відомі конкретніші його визначення.

Міжнародний менеджмент — це теорія й практика раціонального управління підприємствами в умовах колективної діяльності за рубежем у всіх формах зовнішньоекономічних зв’язків: експорті, імпорті, обміні технологіями, у спільних підприємствах, виробництві та наданні послуг, здійсненні іноземних інвестицій, транснаціональних корпораціях.

Міжнародний менеджмент — особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми завдяки можливості ведення бізнесу в різних країнах і використанню економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн, а також взаємодії між ними.

Принципово структура міжнародного менеджменту подібна до структури національного (країнного) менеджменту, тобто спрямована на вирішення проблем, що охоплюють основні складові управління бізнесом фірми, а саме: