

Лекція 2. Міжнародне середовище бізнесу

Діяльність багатьох сучасних підприємств не обмежується лише внутрішнім ринком. В епоху глобалізації компанії намагаються працювати у тих країнах, які пропонують для цього найкращі умови. Це забезпечує збільшення обсягів збуту, а значить, і прибутків. Стрімкий розвиток комунікаційних технологій зробив набагато простішим управління на відстані і потужні компанії швидко цим скористалися, ставши транснаціональними компаніями. Так, компанія Colgate-Palmolive присутня на 194 ринках світу і займає міцні позиції на ринках, що розвиваються; американські компанії McDonalds, IBM, Coca-Cola значну частину своїх прибутків отримують саме від міжнародних операцій. І кожна з цих компаній так чи інакше адаптувала свій товар та практику ведення бізнесу під умови різних країн.

Вихід на зовнішні ринки має низку переваг для підприємств:

- нижчі виробничі витрати;
- продовження життєвого циклу товарів;
- подолання торговельних бар'єрів;
- уникнення дії антимонопольного законодавства тощо.

Компанії, особливо потужні, намагаються своєчасно скористатися цими можливостями. Але вихід на зовнішні ринки буде успішним для компанії, якщо вона ретельно продумає всі нюанси роботи на новому ринку, оскільки складові зовнішнього середовища можуть істотно відрізнятись від звичного, притаманного вітчизняному ринку. Інколи навіть незначні відмінності у традиціях, вподобаннях можуть стати причиною прикрого промаху. Так, не знаючи, що для жителів Азії білий колір символізує смерть і невдачу, компанія United Airlines при відкритті нового рейсу з Гонконгу вручала пасажирам білі гвоздики [24, с.119].

Впливу міжнародних факторів зазнають підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, пов'язану з міжнародною виробничою і

науково-технічною кооперацією спільних підприємств, експортом і імпортом продукції, продажем ліцензії і «ноу-хау», будівництвом виробничих об'єктів, наданням інженерно-технічних, консультаційно-експертних послуг та іншими напрямками діяльності. Особливість дії цих факторів полягає в тому, що вони включають в себе всі розглянуті фактори зовнішнього середовища, які відображають умови конкретної країни, де власне функціонує організація, але за деякими позиціями можуть мати суттєві відмінності. Для українських компаній, які намагаються знайти своє місце у міжнародному розподілі праці, дуже важливо правильно інтерпретувати ці відмінності, щоб не допустити прикрого прорахунку. Основні необхідні для розуміння міжнародного бізнес-середовища фактори можуть бути згруповані у три великі групи.

Економічне середовище – це сукупність економічних умов у країні, в якій організація здійснює свої операції. Воно включає в себе такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, рівень заробітної плати і доходів населення, транспортне сполучення, курси валют, рівень інфляції і ставки банківського проценту, ставки оподаткування, особливості конкурентної боротьби, кількість і якість природних ресурсів тощо. Так, наприклад, перебої з постачанням електроенергії в Україні спричиняють труднощі з комунікаціями, порушують ритм роботи підприємств, можуть стати причиною значних збитків через порушення технології виготовлення продукції. Тому іноземні компанії намагаються працювати у таких регіонах, де від'єднання від енергозабезпечення є рідкісним випадком або ж вимушені встановлювати автономні енергоустановки, що призводить до збільшення загальних витрат на ведення бізнесу. Погані транспортні комунікації також ускладнюють просування капіталу углиб країни.

Законодавчо-політичне середовище. Воно зумовлює більшу або меншу міру ризику, який супроводжує ведення бізнесу в іншій країні. В різних країнах діють різні закони і обмеження, що може робити торгівлю досить проблематичною або не вигідною. Ті чи інші країни можуть захищати своїх

виробників митними тарифами, квотами, системою податків. Наприклад, торговельні стосунки України з Росією постійно лихоманить через введення обмежень на ввезення цукру, карамелі чи труб великого діаметру; зміна закону про сплату і відшкодування ПДВ з боку Росії спричиняє відповідні заходи з боку України, а це робить проблематичним укладання довгострокових угод, бо те, що було вигідним учора, стає невигідним сьогодні і т. ін. Тероризм, політична нестабільність також збільшують ризик ведення бізнесу. Зокрема, неспокій на Балканах значно зменшив привабливість туристичного бізнесу у цьому регіоні, хоча там для нього чудові природні умови.

Соціокультурне середовище. Культура - це пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань та життєвих установок, яка поділяється всіма членами цього суспільства. Вона впливає на стиль повсякденного життя і преференції споживачів, ділову поведінку партнерів тощо. Відмінності в культурі особливо помітні при переході зі східних до західних регіонів, із країн, де домінуючою релігією є мусульманство до країн із протестантською етикою. Домінуючі в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і переважаючий в ній стиль управління. Так, японські і американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва стилі управління у вказаних країнах є високоефективними. Проникнення іноземних компаній на ринок України чи Росії також відбувалося із значними труднощами, оскільки доводилось багато уваги приділяти навчанню місцевих працівників новим методам роботи, які ґрунтуються на індивідуальних результатах та високій відповідальності, вмінні самостійно приймати рішення, не консультуючись постійно із безпосереднім керівником. Незважаючи на досить високий загальний рівень освіченості українських працівників, ринкова психологія у більшості із них була відсутня, що вимагало від іноземних фірм вкладення коштів у різного роду тренінги. Крім того, західні фірми зіткнулись в Україні із таким явищем, як корупція, протидія якій теж вимагала значних витрат.

Тому певна частина іноземних фірм, які розпочинали свою діяльність в Україні, з часом відмовились від спроб продовжувати бізнес.

Ефективне управління на міжнародному рівні передбачає, що менеджер добре орієнтується у власних культурних цінностях. І тільки після цього він отримує можливість правильно інтерпретувати культуру країни, в якій йому доведеться працювати, поважаючи її релігію, традиції, мову. Так, менеджери японської компанії Matsushita Electric у мусульманських країнах надають працівникам спеціальні кімнати для молитов і дозволяють відвідувати їх протягом зміни двічі. Особливий підхід до навчання своїх працівників вмінню адаптуватися до нових умов дозволив цій компанії успішно працювати на ринках 38 країн.

Отже, якщо бізнес має перспективи для розвитку в інших країнах, слід до цього готуватися заздалегідь, розробляючи стратегію проникнення на нові ринки з урахуванням ключових факторів відповідного ринкового середовища. З надходженням нової інформації і зміною обставин необхідно своєчасно внести поправки у розроблену стратегію, контролюючи рівень ризику і використовуючи засоби його мінімізації.

Середовище міжнародного бізнесу

- Культура
- Економіка
- Політика
- Технологія

а) Культура - це набуття знань про використання людьми уявлень щодо досвіду і загальної суспільної поведінки

Вірування

Традиції

Закони

Форми прояву культури:

Цінності

Звички

Позиція

Мораль

Поведінка

Мистецтво

Основні характеристики культури

- Культура не є біологічною рисою, а являє собою результат навчання і досвіду (Learned)

- Люди причетні до культури певних соціальних груп (Shared)

- Культура передається від покоління до покоління (Transgenerational)

- Культура пов'язана з певними символами (Symbolic)

- Культура являє собою певну систему, цілісність і має власну структуру (Patteemed)

- Культура ґрунтується на здатності людей пристосовуватись до змін (Adaptive).

Приклади впливу культури суспільства на підходи в менеджменті

- Централізація проти децентралізації прийняття рішень

- Безпечність проти ризику

- Індивідуальні винагороди проти групових

- Неформальні процедури проти формальних

- Висока організаційна лояльність проти низької

- Кооперація проти конкуренції

- Короткострокові горизонти проти довгострокових

- Стабільність проти інновацій

б) Ключові характеристики національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу і менеджменту

- Стабільність і рівень розвитку

- Рівень інфляції

- Стабільність національної валюти

Класифікація національних економік за рівнем розвитку:

- Розвинуті країни (Developed countries).

- Країни з перехідною економікою

- Слабо розвинуті країни (Less-developed countries - LDC)

Особливості слабо розвинутих країн з позицій міжнародного бізнесу і менеджменту

- Низький рівень виробництва валового національного продукту на душу населення

- Низький рівень життя населення

- Слабкий розвиток промисловості, освіти, систем розподілу і комунікацій

- Значна кількість державних регуляторів і втручання держави в економіку

- Нарощування прямих іноземних інвестицій

- В цих країнах проживає понад 80% населення, на їх долю припадає 25% світової ділової активності

в) Політика включає три фактори впливу на діяльність багатонаціональних корпорацій:

1) Урядові позиції щодо міжнародних операцій.

- Стимули для започаткування бізнесу в країні - господаря (низькі процентні ставки за кредит, податкові пільги, прискорена амортизація, дотації і субсидії).

- Встановлення різних вимог до міжнародних компаній виходячи з свого суверенітету (обмеження долі іноземного капіталу у статутному фонді підприємств, вимоги продавати товари і технології на місцевих ринках, створення робочих місць для місцевого населення і т.і.).

2) Ефективність державного управління

- Наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності багатонаціональних корпорацій.
- Вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах.
- Хабарництво. Закон про корупцію в зовнішньоекономічній діяльності США (1977 р.) забороняє американським компаніям давати хабарі іноземним урядам. У Франції, Великобританії це не забороняється, а навпаки, сума хабарів вираховується з податку.

3) Політична стабільність

- Експропріація і націоналізація
- Політичні ризики (макроризик і мікроризик)
- Тероризм

4) Технологія

- Рівень технології в країні-господарі
- Взаємозв'язок між технологією і операціями міжнародних компаній
- Витрати на сировину, енергію, транспорт і ін.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика середовища для національних і міжнародних компаній

Характеристика середовища	Національні	Міжнародні
Освітнє середовище		
1. Мови (говорити, писати, спілкуватись)		Багато
2. Освітні системи (якість, рівень, тривалість)	Не створює напруження	Створює велике напруження
Соціальне середовище		
1. Цінності, позиції (через досягнення, сприйняття ризику, наукові методи роботи)	Однорідні	Різноманітні
2. Соціальна організація (влада, статус, ролі, інститути, мобільність соціальних систем)	Подібна	Різна
Політико-правове середовище		
1. 1. Політична орієнтація (влада, ідеологія)	Державна	Транснаціональна
2. Правове середовище (закони, кодекси, регулятори)	Цілком уніфіковане	Різне
3. Національний суверенітет	Один	Багато

4. Урядова політика	Подібна	Різні
Економічне середовище		
1. Економічний розвиток (слабкий розвиток, індустріалізація)	Подібні стадії	Різні стадії
2. Економічна система (капіталістична, змішана, соціалістична)	Подібна	Різна

3.2. Здатність менеджерів до міжнародного бізнесу і методи їх визначення

Таблиця 3.2.

Профіль зарубіжного досвіду 433 вищих керівників (Chief Executive Officers) міжнародних компаній різних країн (в %)

№	Показники	США	Європа	Японія	Тихоокеанський регіон
1.	Не мають зарубіжного досвіду	14	3,1	1,1	2,6
2.	Одно-дворазові щорічні закордонні відрядження	23	1,0	15	18
3.	Більш ніж дворазові щорічні відрядження	56	80	78	75
4.	Зарубіжне навчання	16	28	13	54
5.	Зарубіжна робота	32	47	19	46
6.	Управління підрозділами компанії за кордоном	16	37	5,3	2,1
7.	Кількість директорів з інших країн	21	34	3,1	41

Джерело: G.Anders. Going Global Vision Vs Reality. - The Wall Street Journal. 1989.Sept.22h.R21.

Таблиця 3.3.

Порівняльна характеристика більш придатних і менш придатних менеджерів до міжнародного бізнесу

№	Характеристики	Більш здатні	Менш здатні
1.	Особисті цілі	Схильні	Схильні

		адаптувати до індивідуальностей	адаптувати до суспільства
2.	Опанування вимог для успішної взаємодії з іншими	Не потребують спеціальних навичок, успішна адаптація визначається вимогами ситуації	Потребують таких навичок як терпимість, співчуття, чесність, лібералізм, гнучкість
3.	Ключове питання в процесі адаптації до нової культури	Що відбувається? Вивчення для опису, інтерпретації і розуміння	Чому це відбувається? Вивчення для з'ясування, міркування і обговорення
4.	Підстави для прийняття рішень	Почуття і враження є найбільш важливими	Факти і інформація є найбільш важливими
5.	Процес аналізу взаємозв'язку культури і Інформації	Намагання кількісно описати різні культури у спробі розрізнити їх між собою	Намагання кількісно порівнювати і оцінювати різні культури
6.	Внутрішні зміни	Модифікація стереотипів, прояснення вражень і тлумачень	Підтвердження стереотипів і вражень
7.	Вплив на поведінку менеджера	Соціальна гнучкість і відкритість	Соціальна упередженість і віддаленість

Джерело: Ratiu I. Thinking Intemationally. - International Studies of Management and Organizations. 1983, Spring - Summer, p. 146.

3.3. Особливості основних функцій міжнародного менеджменту

Таблиця 3.4.

Порівняльна характеристика функцій менеджменту для національних і міжнародних компаній

п

Функції менеджменту	Національні компанії	Міжнародні компанії
---------------------	----------------------	---------------------

Планування		
1. Вивчення середовища з точки зору загроз і можливостей	Національний ринок	Всесвітній ринок
2. Потенціальний конфлікт корпоративних цілей з економічними і політичними цілями країн	Однієї країни	Багатьох країн
Організація		
1. Організаційна структура	Структура для внутрішніх операцій	Глобальна структура
2. Погляд на владу	Подібний	Різний
Укомплектування штатів		
1. Джерела управлінських талантів	Національний ринок праці	Всесвітній ринок праці
2. Орієнтація менеджерів	Переважно етноцентрична	Геоцентрична
Керівництво		
1. Лідерство і мотивація	Формуються однією культурою	Формуються багатьма різними культурами
2. Комунікаційні лінії	Порівняно короткі	Мережі з великими відстанями
Контроль		

1. Система звітування	Одні вимоги	Багато різних вимог
2. Система обліку	Однієї країни	Багатьох країн