**Т2.Міжнародне середовище бізнесу**

**План**

1. Сутність та вплив зовнішнього середовища міжнародного бізнесу на ресурси міжнародної фірми.

2. Аналіз зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в Україні.

Висновки.

**ВСТУП**

Ведення міжнародного бізнесу має значні відмінності в порівнянні з веденням бізнесу в рамках країни. Велике значення для успішної діяльності фірми набувають речі, про які національним компаніям не доводиться навіть думати. У зв'язку з цим стає очевидним необхідність ретельного вивчення особливостей ведення і управління міжнародним бізнесом, чим саме і займається міжнародний менеджмент.

Міжнародний бізнес включає будь-які господарські операції, що здійснюються двома і більше країнами. Такі ділові взаємовідносини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій. У випадку участі приватних компаній у міжнародному бізнесі господарські операції, як правило, проводяться з метою одержання прибутку. Діяльність фірм, що мають державну форму власності, не завжди орієнтована на прибуток.

Зовнішнє середовище міжнародної економіки – це система зовнішніх умов, у яких розвиваються міжнародні економічні відносини, та система факторів, що формують мікро- та макромотивацію поведінки суб’єктів світогосподарської взаємодії та визначають ефективність їх участі у МПП.

Зовнішнє середовище має певну структуру. За характером воно поділяється на:

– умови й фактори прямої (безпосередньої) дії;

– умови й фактори непрямої (опосередкованої) дії.

Вихід підприємства на зовнішні ринки має низку переваг: нижчі виробничі витрати чи продовження життєвого циклу товарів, подолання торговельних бар'єрів чи уникнення дії антимонопольного законодавства тощо. Компанії, особливо потужні, намагаються своєчасно скористатися цими можливостями.

**І. СУТНІСТЬ ТА ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РЕСУРСИ МІЖНАРОДНОЇ ФІРМИ**

Фактори безпосередньої дії характеризуються тим, що міжнародні економічні відносини без них не можуть функціонувати (міжнародні організації, торгові представництва, міжнародні правові норми). Навколишнє середовище міжнародних економічних відносин як система факторів безпосереднього впливу на існування та розвиток світової економіки називається інфраструктурою міжнародних економічних відносин. Завданням інфраструктури є забезпечення безперешкодного функціонування об’єктів і суб’єктів міжнародної економіки та спрямованість на оптимізацію їх взаємодії.

Середовище, у якому функціонує фірма, що здійснює міжнародні операції, відчуває великий вплив із боку цієї фірми і сама справляє на неї величезний вплив. Міжнародний бізнес об’єднує організації, що діють практично в будь-якому ціннісному й інституціональному середовищі.

Кожна з країн, де ведуть свої операції ТНК, характеризується певними правовими, політичними й економічними структурами, рівнем розвитку і культурних умов. Якщо фірма хоче домогтися успіху, вона повинна старанно вивчати можливі шляхи взаємодії політики корпорації з політикою національних держав і враховувати особливості і рівень розвитку країни партнера.

У зв'язку з цим комплексний аналіз і оцінка середовища розвитку міжнародного бізнесу фірми є найважливішим моментом підготовки всіх стратегічних і багатьох тактичних рішень міжнародного менеджменту.

І. Політичне середовище.

Складові частини політичного середовища:

Політична система - призначена для інтеграції суспільства в життєздатне функціонуюче ціле.

Ідеологія - систематизована й інтегрована сукупність концепцій, теорій і цілей, що утворюють соціально-політичну програму.

Політична стабільність - рівень політичного ризику - можливість конфіскації, експропріації, валютні ризики, тероризм).

Структура аналізу політичного середовища:

1. Політичний режим у країні і його відносини з Україною.

2. Міждержавні угоди, що можуть цікавити фірму.

3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних спілках.

4. Політичні партії і громадські організації в Україні, що мають контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни.

5. Найзначніші політичні лідери.

6. Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні.

7. Основні політичні суперники, що борються за владу в країні, і сутність їх принципових позицій в економічних, політичних і правових питаннях.

8. Зв'язок бізнесу і політики (фірми, партії, лідери).

9. Найближчі вибори парламенту і президента, перспективи їхнього завершення, ймовірний вплив на бізнес і на відносини з Україною.

10. Роль і вплив регіональної влади.

11. Політична обстановка в регіонах проникнення фірми.

12. Загальна оцінка політичної стабільності в країні.

ІІ. Правове середовище.

Знання в цій галузі необхідні при вирішенні різноманітних практичних питань зовнішньоекономічної діяльності, а також у діяльності іноземних організацій, фірм і фізичних осіб на території України.

Структура аналізу правового середовища:

1. Правове регулювання МЕВ на національному рівні:

· Регулювання фінансових закордонних операцій;

· Регулювання створення і трансформації бізнесу;

· Регулювання трудових відносин;

· стимули для розвитку міжнародного бізнесу в конкретній країні (пільгові кредити, прискорена амортизація, податки, дотації, субсидії і т.д.);

· встановлення різноманітних вимог правового характеру до суб'єктів СГ, здійснення діяльності в даній країні (обмеження частини іноземного капіталу, вимоги до умов продажу і дотехнологій на внутрішньому ринку, створення робочих місць;

2. Ефективність державного управління в країні - реципієнті:

· наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності;

· ступінь впливу бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;

· корупція, хабарництво і рівень їх поширення

3. Загальна оцінка узгодженості системи права в країні з основними положеннями міжнародного права.

4. Регулювання в'їзду/виїзду приватних осіб.

5. Захищеність власності і прав особистості.

6. Правові питання оподатковування фірм і приватних осіб.

7. Загальна оцінка стабільності правової системи країни.

ІІІ. Економічне середовище

Економічна система призначена для розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими користувачами і пов'язана з регулюванням і координацією ресурсів і власності на будь-яке майно.

Структура аналізу економічного середовища:

1. Місце, що займає країна по показниках: ВНП, темпи економічного росту, темпи росту інвестицій, зовнішньоторговельний оборот, імпорт товарів і послуг.

2. Населення країни в цілому і регіонів проникнення окремо; статевовікова структура населення в динаміці.

3. Структура суспільства і питома вага окремих соціальних прошарків із характеристиками їх прибутку; динаміка цих показників.

4. Ресурси основних видів, що цікавлять фірму, із ранжуванням по:

Наявності в країні і регіонах;

Вартісній оцінці;

Рівню дефіцитності.

5. Основні характеристики можливостей зв'язку.

6. Характеристики транспортних комунікацій, що цікавлять фірму.

7. Рівні і форми оплати праці в сферах бізнесу, що цікавлять фірму.

8. Загальна оцінка різновиду і можливостей:

§ Галузей - ймовірних конкурентів;

§ Галузей - ймовірних постачальників;

§ Галузей - ймовірних споживачів.

9. Основні елементи валютного регулювання в країні.

10. Основні елементи торгових і експортно - імпортних обмежень.

11. Розвиненість науково-технічної і консультаційної діяльності (напрямки, фірми, можливості притягнення).

12. Рівень основних економічних проблем у країні (інфляція, безробіття і т.д.)

ІV. Соціально-культурне середовище

Соціально-культурне середовище - це певні фізичні, демографічні і поведінські норми, характерні для кожної країни, що впливають на методи ведення справ.

Всі розглянуті раніше компоненти зовнішнього середовища важливі для діяльності міжнародного менеджера. Але якщо економічні, політичні і правові оцінки можуть готувати для нього відповідні служби фірми, то в культурному фоні він повинний достатньо глибоко розбиратися особисто.

Угруповання країн на основі схожості рис культур:

1. Англомовні.

2. Романські європейські.

3. Німецькі.

4. Скандинавський.

5. Близькосхідні (Туреччина, Іран, Греція).

6. Арабські (Кувейт, ОАЭ).

7. Далекосхідні.

8. Латиноамериканські.

9. Незалежні (Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль).

Основні засоби адаптації до культурного міжнародного середовища:

1) Поліцентризм - орієнтація на національні відмінності, прагнення максимально враховувати їх при організації роботи.

Проблеми:

- ускладнює організаційну структуру,

- копіювання місцевих методів роботи, що не приносять успіху,

- утрата переваг від нововведень.

5. Этноцентризм - переконання в перевазі представників власної етнічної групи над представниками інших груп.

Складності:

- зневажають важливими перемінними,

- вважають, що вітчизняні цілі повинні мати пріоритет,

- думають, що перерви легко здійсненні.

3. Змішані форми - найбільше поширені.

Специфіка і порівняльна складність аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу висуває особливі вимоги до характеру роботи менеджера і рівня розуміння ним базових елементів зовнішнього середовища і тих проблем, із якими сполучена діяльність фірми.

У контексті аналізу зовнішнього середовища міжнародний менеджер виконує сім основних ролей.

Ролі міжнародного менеджера:

1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.

У цій якості організуюча роль міжнародного менеджера припускає вирішення трьох ключових проблем:

Виділення разом із командою ключових напрямків пошуку можливостей для реалізації інтересів фірми на зовнішньому ринку;

Організація зусиль служб і зовнішніх консультантів на проведення попереднього аналізу;

Остаточний вибір попередніх можливостей (з особливим упором на контроль результатів аналізу і головної ролі міжнародного менеджера у всіх попередніх переговорах із ймовірними партнерами).

2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор.

Тут передбачається особлива роль міжнародного менеджера в остаточному визначенні тих стратегічних мотивів, який буде керуватися фірма, обираючи ті або інші можливості і напрямки виходу на міжнародний ринок. Іншими словами, менеджер міжнародної діяльності повинен грати визначальну роль у формуванні і реалізації місії фірми.

3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик.

Цю роль на відміну від маркетингових, економічних або юридичних задач ніхто, крім самого менеджера, виконати не може. Саме він повинен бачити і розуміти особливості національної культури, на які може спиратися фірма, саме він повинен передбачати всі проблеми комунікацій для забезпечення ефективності менеджменту і, нарешті, тільки він може контактувати з топ - менеджерами закордонних фірм з урахуванням їхніх національних стереотипів. Тому саме культурний аналіз є основою роботи менеджера з зовнішнім середовищем.

4. Міжнародний менеджер як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу.

Менеджер як керівник повинен спрямовувати зусилля колективу і кожного його члена на виконання загальних задач, навіть коли існуючі при цьому взаємовідносини перешкоджають цьому, що часто буває в інтернаціональному середовищі. Керівник організації - це людина, що одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Для цього міжнародному менеджеру необхідні знання в галузі культури, а також залучення економічних, політичних і юридичних знань.

5. Міжнародний менеджер як дипломат.

Ця роль припускає не просто знання всіх елементів зовнішнього середовища, але і значний, саме дипломатичний талант, що практично необхідний скрізь: від грамотних, тонко проведених переговорів до рішення найчастіше дуже непростих проблем взаємовідносин із владою в країні перебування.

6. Міжнародний менеджер як суспільний діяч.

У цій ролі міжнародний менеджер виступає досить часто, оскільки він представляє за рубежем не тільки свою фірму, але й у відомих обставинах свою країну і свій народ. Участь у громадському житті країни перебування - неодмінна умова стабільності й ефективності бізнесу за рубежем.

7. Міжнародний менеджер як «стратегічний оптимізатор» міжнародного бізнесу.

В цій особливій ролі міжнародний менеджер виходить за рамки даної країни перебування, турбуючись про оптимальність бізнесу фірми в цілому. Тут йому часто доводиться приймати вкрай непрості рішення, у яких особливого врахування і тонкої, із численними нюансами, оцінки потребують політичні й економічні аспекти зовнішнього середовища.

Глобалізаційні процеси в світовій економіці обумовлюють взаємопроникнення та трансформацію форм міжнародної економічної діяльності, які доцільно класифікувати за системою критеріїв: суб’єктами діяльності, рівнями, видами зв’язків, типом відносин, комплексністю, економічною основою. Сучасними тенденціями розвитку форм міжнародної економічної діяльності є зміна структури суб’єктності; підвищення рівня узгодженості дій суб’єктів у ході реалізації національних стратегій зовнішньоекономічної діяльності; взаємопроникнення форм при посиленні ролі некомерційних. Спільною рисою виявлених тенденцій є інтенсифікація застосування методів комерційної дипломатії як нової форми міжнародної економічної діяльності.

**ІІ. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

В Україні існують значні особливості здійснення міжнародного бізнесу. Середовище діяльності українських підприємств є вкрай несприятливим. Тут і наша бідність, і катастрофічна недостача серйозної і надійної бізнес - інформації, значні трудності в контактах із закордонними партнерами (від мовних до культурних), неосвіченість і недосвідченість наших бізнесменів і менеджерів.

Тому є сенс спростити і звузити рамки підходу до аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах його реалізованості й одержання практично значимих результатів. Частіше усього аналіз зовнішнього середовища провадиться українськими підприємцями в контексті пошуку можливостей виходу на міжнародні ринки.

Структура аналізу середовища міжнародної діяльності для українських підприємств.

1. Аналіз можливостей повернення старих ринків у країнах СНД

1.1. Види продукції, що експортувалася раніш з України, технологічно близької виробничим і конструкторско - технологічним можливостям фірми.

1.2. Сучасне становище підприємств, що виробляли цю продукцію.

1.3. Які країни імпортували цю продукцію?

1.4. Чи працює ця техніка дотепер? Чи є потенціал її реновації, модернізації, відновлення по запчастинах?

1.5. Порівняльна конкурентоздатність наших і аналогічних іноземних виробів.

1.6. Орієнтовані ємності ринків.

1.7. Стандартні процедури - політичний, правовий аналіз, проробка культурного фона.

2. Аналіз можливостей експорту продукції .

2.1. Оцінка власної технології і виділення товарного ряду, придатного для розмірного експорту.

2.2. Оцінка порівняльної конкурентоздатності.

2.3. Оцінка можливих каналів дистриб’юції й основних умов роботи з ними.

2.4. Орієнтована оцінка ємності ринків і прогноз ймовірної частки майбутнього контролю.

2.5. Формування фінансових, організаційних і технологічних цілей проникнення на ті або інші ринки.

2.6. Стандартні процедури.

3. Аналіз можливостей вбудовування в технологічні ланцюжки закордонних виробників.

3.1. Ревізія технології фірми і виділення можливих технічних напрямків убудовування.

3.2. Огляд закордонних технологій у суміжних галузях і виділення об'єктів убудовування.

3.3. Науково-технічна і конструкторсько-технологічна оцінка об’єктів убудовування з метою пошуку деталей, вузлів і комплектуючих виробів, що могли б бути запропоновані закордонним партнерам.

3.4. Проведення попередніх переговорів із потенційними партнерами й остаточне формування переліку вбудовування.

3.5. Техніко-економічна оцінка переліку вбудовування і підготовка проектів пропозицій закордонним партнерам.

3.6. Перехід до стандартних процедур.

4. Аналіз можливостей використання національних переваг на рівні фірми.

4.1. Аналіз і оцінка кадрового потенціалу підприємства і виділення в ньому елементів міжнародного характеру (які викликають потенційний інтерес закордонного партнера).

4.2. Аналіз і оцінка рівня НИОКР, виділення в ньому конкурентоспроможних елементів.

4.3. Аналіз і оцінка чинних технологій із погляду їхнього інтересу для закордонних партнерів.

4.4. Оглядова оцінка закордонних фірм, що потенційно можуть виявити цікавість до національних переваг у рамках вашої фірми.

4.5. Перехід до стандартних процедур.

5. Аналіз можливостей входження в міжнародний бізнес за рахунок використання регіональних і державних можливостей. Постійне спостереження фірми за міждержавною, державною і регіональною активністю в частині міжнародного економічного співробітництва (угоди, програми, установлення квот, надання пільг і т.д.)

Характеристика середовища ведення міжнародного бізнесу в Україні

1. Політико - правове середовище.

Для формування сприятливого політико - правового середовища в Україні необхідно:

1.1. Перебороти відірваність від міжнародних економічних структур. Перші кроки зроблені - Україна - член МВФ, МБРР, міжнародних фінансових корпорацій. Міжнародних асоціацій розвитку, а також - член СНД, ЧЕС (чорноморське економічне співробітництво).

1.2. Розвивати внутрішні ринкові структури й інститути для забезпечення ефективності міжнародної діяльності. Для цього сформовані і діють інститути, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність: міністерства, банки, Державний митний комітет, антимонопольний комітет, міжвідомча комісія з зовнішньої торгівлі, НДІ міжнародного профілю й ін. організації.

1.3. Удосконалювати законодавчо-правову базу здійснення міжнародної діяльності.

2. Економічне середовище. Основним стримуючим чинником розвитку міжнародного бізнесу є незавершеність ринкових перетворень. Необхідно:

2.1. Завершити приватизацію, значно підвищивши роль іноземного капіталу.

2.2. Зміцнення національної валюти. Подолання платіжної кризи.

2.3. Враховувати розвиток окремих сфер національної економіки.

3. Соціально-культурне середовище:

3.1. Включення особистих інтересів у сферу економічних відносин

3.2. Подолання інерційності господарського мислення.

3.3. Формування адаптованого до умов української ментальності механізму реалізації прийнятих законодавчих актів.

3.4. Формування позитивної суспільної думки про міжнародний бізнес.

Регіональні і галузеві пріоритети іноземного інвестування в економіку України.

Міжнародна економічна діяльність України в європейському бізнес-середовищі, незважаючи на доволі позитивні кількісні показники, на сьогодні залишається недостатньо ефективною: національний експорт характеризується моноспрямованістю та регіональною обмеженістю, його конкурентоспроможність залишається на низькому рівні. Незначний відсоток зовнішнього інвестування, недостатня налагодженість виробничих зв’язків, низький рівень інформаційної підтримки експортерів та неналежний рівень застосування комплексу методів комерційної дипломатії на тлі відсутності членства у СОТ є тими проблемами, що потребують негайного вирішення для підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності України на європейських ринках.

Основними напрямами адаптації до європейського бізнес-середовища та вдосконалення міжнародної економічної діяльності України на макрорівні мають стати: інтеграція до глобальної торгової системи СОТ; розробка та впровадження національної стратегії міжнародної економічної діяльності з визначенням регіональних та галузевих пріоритетів розвитку; активізація методів комерційної дипломатії, які сприятимуть диверсифікації її форм, інтенсифікації коопераційних зв’язків та двостороннього інвестування, розвитку прикордонного співробітництва. Мікрорівневими заходами мають бути: вдосконалення корпоративного управління, розвиток маркетингових структур за кордоном, товарна диверсифікація експорту, інтенсифікація використання інформаційних систем у міжнародному маркетингу.

В контексті євроінтеграційної стратегії України адаптація міжнародної економічної діяльності до європейського бізнес-середовища має відбуватися при одночасному наближенні до нього характеристик національного середовища бізнесу. На сучасному етапі воно має набувати рис стабільності та передбачуваності, гармонійності економічного та соціального розвитку, демократичності, а надалі – передбачати зближення за ключовими елементами бізнес-середовища (економіка, право, політика), проте це має відбуватись виважено, з урахуванням наслідків в довгостроковій перспективі.

**ВИСНОВКИ**

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їхніх підрозділів, що знаходяться в різних країнах, що має головною метою одержання прибутку за рахунок отримання вигод із переваг ділових міжнародних операцій.

У практиці сучасного міжнародного бізнесу вироблені різноманітні, у тому числі досить гнучкі, форми міжнародної кооперації, до числа яких ставляться:

· ліцензійний договір - використання авторського права, товарного знаку, патенту;

· співвиробництво - виготовлення комплексного виробу або його компонент одним із закордонних партнерів;

· контракт-менеджмент - передача одним з партнерів іншому ноу-хау в області менеджменту;

· франчайзинг - видача ліцензії на певну діяльність із наданням додаткової управлінської, маркетингової й технологічної підтримки;

· стратегічний альянс - формальний або неформальний союз, створюваний з метою об'єднання ресурсів для рішення завдань реорганізації, підвищення ринкової ефективності й т.д., або досягнення "ефекту масштабу", або з іншими цілями;

· спільне підприємство - одна з розповсюджених форм стратегічного альянсу, сполучена зі створенням нової компанії юридично й економічно самостійними підприємствами;

· багатонаціональна компанія - найбільше "тверда" форма міжнародного співробітництва, заснована на механізмі акціонерної участі й/або інших способах корпоративного контролю.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Каніщенко О. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ Олена Каніщенко,; Ред. Т. В. Камінська; М-во освіти і науки України, НТУУ "КПІ". - 2-е вид., перероблене. - К.: Кондор: ІВЦ "Видав-ництво "Політехніка", 2004. - 149 с.

2. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / Олександр Кириченко,. - 3-тє вид. перероб. і доп. - К. : Знання-Прес, 2002. - 382 с.

3. Куриляк В. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник / Тернопільська академія народного господарства. — Т. : Карт-бланш, 2004. — 268с.

4. Куценко В. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / Міжрегіональна академія управління персоналом. — К. : МАУП, 2006. — 296с.

5. Міжнародні ринки ресурсів: Навчальний посібник/ А. Б. Яценко, К. С. Мітюшкіна, Т. В. Марена; Ред. Ю. В. Макогон; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т, Маріупальський держ. гуманітарний ун-т. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 193 с.

6. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник/ В. С. Білозубенко, О. В. Озаріна, А. А. Семенов та ін.; Під ред. О. Б. Чернеги; М-во освіти і науки України, Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 591 с.

7. Новошинська Л. Міжнародний маркетинг: Навчальний посібник/ Любов Новошинська,; М-во освіти і науки України, Одеський держ. екон. ун-т. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 174 с.

8. Панченко Є. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т — К. : КНЕУ, 2004. — 468с.

9. Піддубний І. О., Астахова І. Е., Бондаренко Л. М., Лисиця Н. М., Піддубна А. І. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т / І.О. Піддубний (ред.). — 2.вид., стер. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. — 252с.

10. Яхно Т. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Львівська комерційна академія. — Л. : Компакт-ЛВ, 2005. — 304с.