

**Е.А. Абрамова, О.Л. Ксенофонтова**

# **Международный менеджмент**

Учебное пособие



**Иваново 2015**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ивановский государственный химико-технологический университет

Е.А. Абрамова, О.Л. Ксенофонтова

## **Международный менеджмент**

Учебное пособие

Иваново 2015

УДК 339.97

**Абрамова, Е.А. Международный менеджмент:** учеб. пособие / Е.А. Абрамова, О.Л. Ксенофонтова; Иван. гос. хим.-технол. ун-т. – Иваново, 2015. - 80 с.

В учебном пособии приведен теоретический материал по темам дисциплины «Международный менеджмент», практические задания, деловые игры, вопросы для обсуждения на семинарских занятиях. Кроме того, он включает список литературы, рекомендуемый для изучения вышеуказанной дисциплины, и решения практических заданий, представленных в учебном пособии. Содержит все вопросы программы дисциплины «Международный менеджмент», разработанной в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Международный менеджмент» по очной, очно-заочной, заочной формам обучения.

Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУ ВПО «Ивановского государственного химико-технологического университета».

Рецензенты:

кафедра менеджмента и экономического анализа в АПК ФГБОУ ВПО «Ивановская государственная сельскохозяйственная академия им. академика Д.К. Беляева»;

кандидат экономических наук, доцент Н.В. Балабанова (Ивановский филиал ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»)

© Абрамова Е.А., Ксенофонтова О.Л., 2015

© ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет», 2015

## Оглавление

Введение	...4
<b>Тема 1. Введение в международный менеджмент</b>	...5
Практические задания	...10
Контрольные вопросы	...13
<b>Тема 2. Культурологическая среда международного менеджмента</b>	...13
Практические задания	...15
Контрольные вопросы	...19
<b>Тема 3. Анализ внешней среды международного бизнеса</b>	...19
Практические задания	...22
Контрольные вопросы	...26
<b>Тема 4. Национальные деловые стереотипы</b>	...26
Практические задания	...37
Контрольные вопросы	...42
<b>Тема 5. Международный потребительский рынок</b>	...42
Практические задания	...50
Контрольные вопросы	...51
<b>Тема 6. Кадровая политика международной компании</b>	...51
Практические задания	...55
Контрольные вопросы	...71
<b>Тема 7. Международный финансовый менеджмент и эффективность международного бизнеса</b>	...72
Практические задания	...75
Контрольные вопросы	...76
Экзаменационные вопросы	...77
Список рекомендуемой литературы	...79

## **Введение**

Учебное пособие «Международный менеджмент» предназначено для студентов направления «Менеджмент», профиль «Международный менеджмент» и способствует получению практических навыков решения задач по одноименной дисциплине профессиональной части гуманитарного, социального и экономического цикла дисциплин соответствующих основных профессиональных образовательных программ.

Учебное пособие повторяет тематику лекционного курса по указанной дисциплине и позволяет преподавателю и студенту качественно проработать все вопросы теоретического материала в их практическом исполнении на основе решения представленных в пособии задач. При освоении дисциплины с использованием заданий, предлагаемых в пособии, у студента формируются соответствующие компетенции: способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3); способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5); владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-8).

Большое число заданий по каждой теме позволяет преподавателю использовать задания непосредственно на практических занятиях и в качестве материала для осуществления контроля знаний, а также рекомендовать студентам для самостоятельной внеаудиторной работы при изучении указанной дисциплины. Кроме того, в учебном пособии представлена литература, рекомендуемая к использованию при освоении дисциплины и для подготовки к практическим занятиям и экзамену.

## Тема 1. Введение в международный менеджмент

Международный бизнес – это деловые взаимодействия фирм из разных стран, направленные на извлечение прибыли из преимуществ межнациональных экономических операций.

Составные элементы современного международного бизнеса:

- доход от продажи своего товара в другой стране;
- создание производства в другой стране;
- предоставление услуг и товаров совместно фирмами двух стран потребителям в третьем государстве. При этом может осуществляться разделение специализации по странам.

Особенности международного бизнеса:

- 1) доступность и всеобщность означает наличие высоких потенциальных возможностей использования современных передовых систем, процессов, моделей;
- 2) ступенчатость развития связана с поступательным ростом бизнеса;
- 3) глобальность технологий связана с развитием информационных и производственных технологий;
- 4) наличие экономических возможностей связано с доступом к новым рынкам, ресурсам, правовым условиям труда;
- 5) наличие организационных возможностей связано с взаимообогащением в области бизнеса в части знаний современной теории и передовой практики;
- 6) наличие культурных возможностей означает использование совокупности местных традиций и национальной культуры в ведении бизнеса.

Международный менеджмент – это управление с использованием конкурентных преимуществ фирмы за счет ведения бизнеса в других странах, опираясь на особенности их экономик.

Фирма, которая направила свои устремления на рынок другой страны,

имеет определенную целевую ориентацию: поиск новых рынков, эффективных ресурсов или правовых условий.

Задачи международного менеджмента:

- анализ и учет внешней среды;
- оценка и учет культурного фона;
- выбор организационных форм бизнеса;
- изучение и учет национального менталитета;
- использование местного бизнес-сервиса.

Отличия международного менеджмента от странового:

1) межстрановые различия (специфика условий во внешней среде связаны с особенностями и уровнем развития экономики страны, национальных традиций и стереотипов поведения);

2) диапазон проблем, с которыми сталкивается международный менеджер, шире, а сами проблемы сложнее по сравнению с национальным бизнесом;

3) международный бизнес осуществляется с учетом требований, определяемых нормами национального законодательства в области международной торговли и иностранных инвестиций;

4) международные деловые операции включают валютные сделки;

5) правовая среда.

К управленческим решениям, принимаемым международным менеджером, относятся:

- оценка и выбор национальных рынков;
- выбор территории внутри стран для ведения деловых операций;
- выбор адекватных международных операций;
- выбор зарубежного партнера, подготовка стратегии и тактики переговоров с партнером;
- оценка эффективности предпринимаемых международных операций, выявление проблем и рисков;
- построение эффективных структур управления;

- отбор и переподготовка национальных менеджеров, специалистов и рабочих кадров.

Для выхода на международный бизнес нужно учитывать факторы бизнес-учета:

- 1) экономические (уровень и направленность развития страны);
- 2) природные (климат, ресурсы);
- 3) демографические (квалификация населения, продолжительность жизни, уровень урбанизации, плотность населения на конкретной территории);
- 4) географические (территориальное расположение страны, близки ли рынки сбыта, пути сообщения);
- 5) культурные традиции.

Функции международного менеджера:

- а) планирование, подготовка и принятие управленческого решения;
- б) организация реализации принятых решений;
- в) мотивация персонала;
- г) контроль хода выполнения принятых решений.

Итак, анализ международного бизнеса в контексте проблем эффективного управления им позволяет выделить следующие его родовые черты:

1. Извлечение прибыли как целевую детерминанту ведения международного бизнеса отличает от аналогичной характеристики странового бизнеса стремление использовать для экономически эффективного ведения деловых операций преимущества выхода за пределы чисто национальных границ.

2. Стремясь реализовать эти преимущества (а для начала найти их), предприниматели стремятся использовать дополнительные экономические возможности, вытекающие из:

- ресурсных особенностей зарубежных рынков (имеются в виду ресурсы любых видов);

- емкости зарубежных рынков;
- правовых особенностей зарубежных стран;
- специфики межстрановых (межгосударственных) политических и экономических взаимоотношений, регулируемых соответствующими формами межгосударственного взаимодействия.

3. Международный бизнес существенно варьируется в зависимости от двух главных параметров его развития и в первую очередь от глубины вовлечения (уровня интернационализации). Своего рода ось развития *чисто страновой бизнес мультинациональный бизнес* как раз и включает этапы роста этого уровня: от разовых экспортных поставок на зарубежный рынок до развитой структуры мультинациональной корпорации, для которой НИОКР, производство и дистрибуция являются сферами, покрывающими весь земной шар и охватывающими десятки стран и сотни рынков.

4. Чем более интернационализируется любой страновой бизнес, тем в большей мере ему доступен глобальный бизнес-сервис, то есть абсолютно не зависящий от национальной принадлежности и ориентированный только на экономическую эффективность пакет разнообразных услуг: от научных до финансовых и от транспортных до подбора интернациональных коллективов, который позволяет сегодня максимально реализовать возможности международной в бизнесе.

5. Есть ряд неперемных условий, которые ставит международный бизнес перед любой фирмой, стремящейся серьезно войти в него, и важнейшее из них учет в бизнесе культурного фактора, то есть всей совокупности требований и ограничений, накладываемых культурой данной страны на тех, кто ведет в ней (или с ней) бизнес. Эта проблема остра ровно настолько, насколько различаются культуры страны базирования данной фирмы и той или иной страны ее пребывания. Извлечение (или потеря) дополнительной прибыли за счет культурного фактора зависят, естественно, от организации, ситуационных факторов и т. д.

6. *Глобальный характер* международного бизнеса есть его важнейшая определяющая черта сегодня: он, по существу, охватывает мировую систему информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений и т. д. (и сам охватывается ими). По мере продвижения от уровня к уровню интернационализации все более возрастает значение того, как это качество проявляется в данном бизнесе или, точнее, как эффективность этого бизнеса определяется использованием глобализации. А уже сама глобализация органически переплетает внутри себя те пять характерных признаков, которые отмечены выше (доступность и всеобщность; ступенчатость развития; технологическая глобализация; финансиаризация; дивергентно-конвергентное взаимодействие национального и интернационального).

7. И, наконец, международный бизнес как *система обновляющихся и сложно взаимодействующих профессиональных знаний* принципиально более высокого уровня, нежели имеющаяся в любом страновом бизнесе еще одна и, по-видимому, наиболее важная современная характеристика этой категории.

8. Мультиповерхность соприкосновения с рынком и экстрагирование лучших национальных образцов позволяет международному бизнесу постоянно впитывать все лучшее в мировой практике. Международный бизнес как опыляющая пчела вызывает сегодня особый интерес.

9. Информация главный стратегический ресурс, а адаптивность главное стратегическое оружие.

10. Принципиальным отличием международного бизнеса является возможность так называемой обратной оценки страновой ситуации: негативные тенденции в экономике страны (или отдельной ее отрасли) могут быть совершенно иначе расценены международной фирмой, поскольку именно эти тенденции и могут открыть фирме дополнительные возможности бизнеса.

11. В отличие от внутривострановой конкуренции международный бизнес может ощущать поддержку своего государства в борьбе с конкурентами во многих неявных формах.

### Практические задания к теме 1

**Задание 1.** Группировка функций управления международной деятельностью, определение их трудоемкости и численности управленческого персонала, занимающегося внешнеэкономической деятельностью.

По приведенным в таблице 1 данным необходимо:

- 1) сгруппировать данные работы по основным группам функций управления;
- 2) определить трудоемкость основных групп функций управления;
- 3) рассчитать удельный вес каждой группы функций управления в общих трудозатратах;
- 4) определить действительный годовой фонд времени работы;
- 5) определить общую численность служащих, необходимых для выполнения управленческих работ, связанных с внешнеэкономической деятельностью.

Таблица 1

#### Перечень управленческих работ

Номер работы	Наименование работ	Трудоемкость, дн.		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Определение численности персонала на предприятии	20	117	190
2	Разработка оперативного плана деятельности звеньев предприятия	48	150	44
3	Определение потребности в материальных ресурсах на изготовление экспортируемой продукции	12	17	16
4	Разработка перспективного плана международной деятельности предприятия	30	32	35
5	Определение объема капитальных вложений	12	19	17
6	Определение фонда заработной платы рабочих, занимающихся выпуском экспортируемой продукции	12	17	19

## Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5
7	Расчет себестоимости экспортируемой продукции	100	110	150
8	Разработка плана технического обслуживания и ремонта оборудования	14	15	16
9	Разработка положения о хозрасчете структурных подразделений предприятия	12	18	17
10	Разработка технического задания на новую конструкцию изделия	45	44	40
11	Оценка качества экспортируемой продукции	21	18	20
12	Разработка положения о материальном стимулировании служащих	18	16	12
13	Оценка и выбор национальных рынков	50	49	44
14	Анализ брака продукции	12	28	19
15	Расчет производственных площадей	15	16	13
16	Выбор зарубежного партнера	4	3	4
17	Выбор системы материально-технического снабжения	4	3	3
18	Выбор формы производства	14	12	13
19	Аттестация персонала предприятия	30	40	44
20	Установление производственных связей и кооперация производства	30	27	28
21	Выбор международных операций	29	17	19
22	Оценка эффективности международной операции	30	25	30
23	Определение цены на экспортируемую продукцию	40	57	48
24	Выбор систем транспортировки различных видов грузов	5	6	5
25	Оценка финансово-хозяйственной деятельности структурных подразделений	80	75	70
26	Расчет различных технических параметров выпускаемых изделий	120	119	110
27	Определение спроса и предложения на продукцию на международном рынке	130	127	119
28	Составление отчета о международной деятельности предприятия	114	130	140
29	Организация экспорта готовой продукции	150	144	148
30	Определение задач, прав и обязанностей персонала	80	67	71
31	Разработка форм технической документации	130	141	150
32	Анализ международной деятельности структурных подразделений предприятия	130	140	120

## Классификация основных групп функций управления

Наименование основных групп функций	Условные обозначения
Управление планированием и прогнозированием деятельности предприятия	Фп
Управление материально-техническим обслуживанием	Фмто
Управление персоналом и социальным развитием	Фкс
Управление финансами	Фф
Управление маркетингом	Фм

Удельный вес группы функций определяется по формуле:

$$У = \Phi_{и} / T_{о},$$

где  $\Phi_{и}$  – трудоемкость отдельной группы функций, дн;

$T_{о}$  – общая трудоемкость управленческих работ.

Действительный годовой фонд времени работы определяется по формуле:

$$\Phi_{дф} = (\Phi_{к} - \Phi_{пв} - \Phi_{о}) T,$$

где  $\Phi_{к}$  – число календарных дней в году;

$\Phi_{пв}$  – число праздничных и выходных дней в году;

$\Phi_{о}$  – продолжительность отпуска дней;

$T$  – продолжительность рабочего дня, ч.

Численность служащих, необходимых для выполнения работ, связанных с внешнеэкономической деятельностью, можно определить по формуле:

$$Ч = T_{о} / \Phi_{дф}.$$

### Задание 2. Доклады для обсуждения

1. С должностью менеджера лучше справится мужчина.
2. Менеджер должен знать все.
3. В работе главное деньги.
4. Семья и карьера несовместимы.

*Критерии оценки доклада:*

содержание доклада	0-10 б.;
умение держаться	0-5 б.;
убедительность аргументов	0-5 б.;
слова-паразиты	0-2 б.

**Контрольные вопросы по теме 1**

1. Разъясните сущность международного бизнеса.
2. Каковы цели международного бизнеса.
3. Изложите факторы международного бизнес-учета.
4. Что такое международный менеджмент?
5. Каковы задачи международного менеджмента?
6. Каковы функции международного менеджера?

**Тема 2. Культурологическая среда международного менеджмента**

Культурная среда – это совокупность продуктов интеллектуальной и материальной деятельности народа.

Культуру любой страны можно представить в виде следующих элементов:

- исторически сложившиеся обычаи, традиции, менталитет;
- передаваемые из поколения в поколение знание и опыт;
- система интеллектуальных и моральных ценностей;
- определенный уклад жизни людей.

Развитие культуры каждого народа происходило на основе определенных факторов влияния:

- географическое положение;
- природно-климатические условия;
- отношения с соседними государствами;

- политические и экономические процессы.

В разных регионах планеты сложились определенные типы культур. Наиболее крупные из них – западная, восточная, исламская и африканская.

Западная культура сложилась в Европе. Ей соответствуют практически все западноевропейские страны: Великобритания, Германия, Франция, Италия, Испания, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Швеция, Швейцария, Финляндия и др.

Восточная культура сформировалась на Ближнем Востоке и в Азии.

Исламская культура сложилась в мусульманских странах.

Африканская культура получила свое название по имени материка.

Существуют две концепции культурного влияния – конвергенция и дивергенция.

Конвергенция – это стирание граней между странами и народами (формирование единой мировой культуры).

Дивергенция – обострение противоречий и возрастание напряжения в международных отношениях.

Международный менеджер должен понимать особенности и динамику основных типов культур. Для открытия бизнеса в другой стране необходимо предварительное изучение культурной среды для выработки программы деятельности. Это изучение носит название кросс-культурный анализ, который включает в себя: деловое общение, культурные традиции и деловая национальная этика.

Деловое общение анализируется по трем элементам: языковые барьеры, отношения с потенциальными партнерами и властью, невербальное общение.

Культурные традиции включают в себя анализ деловой жизни страны, обычаи и привычки, отношение к иностранцам.

Деловая культурная этика определяется трудовыми отношениями, социальными нормами, нравственными рамками рекламы и т.д.

Эффективному международному деловому сотрудничеству часто

мешает этноцентризм – возвышение своей нации над другими. Международному менеджеру следует твердо осознавать, что непохожесть другой нации совсем не означает ее отсталость.

## **Практические задания к теме 2**

### **Задание 1. Деловая игра «Типы мировых культур. Принятие оптимального управленческого решения».**

Решите, как бы вы поступили в ситуации, и почему. Отметьте, какую информацию вы бы использовали, чтобы разобраться в вопросе, какие бы рассматривали альтернативы и какие критерии вы бы учитывали при принятии решения и составлении плана его реализации. Насколько ваши критерии обусловлены культурой? При каких условиях вы бы изменили свое решение?

#### **Ситуация 1. Торговый представитель на Ближнем Востоке**

Вы – торговый представитель строительной компании на Ближнем Востоке. Ваша компания подала заявку на реализацию важного проекта, который она очень хочет получить. Вчера родственник министра, принимающего решение на заключение контракта, намекнул, что тот мог бы помочь. Вы вполне разумно считаете, что с такой помощью шансы на получение контракта возрастут. За свое содействие министр просит 20 тыс. долл. Вам придется заплатить эту сумму в дополнение к обычному гонорару вашего агента. Если вы не заплатите эти деньги министру, то уверены, что он обратится к вашему конкуренту (который уже выиграл последние три контракта) и они наверняка заплатят.

У вашей компании пока нет кодекса поведения, хотя некоторое время назад был создан комитет для его рассмотрения. Правительство вашей страны не так давно подписало Акт о ведении бизнеса. Соответствующий параграф несколько расплывчат, но подразумевает, что выплата такого рода, возможно будет нарушением Акта. Ваш непосредственный начальник и его босс не желают участвовать в принятии решения. Решение должны принять вы.

## **Ситуация 2. Вредные материалы в Западной Африке**

Год назад вы стали вице-президентом по международным делам мультинациональной компании, которая производит и продает химикаты.

Министр сельского хозяйства небольшой развивающейся страны в Западной Африке на следующие 5 лет заказал серию крупных поставок специального пестицида, который производит только ваша компания. Министр считает, что этот химикат – единственный, который может спасти урожай от нового заражения паразитами, грозящего ему уничтожением.

Однако вы знаете, что есть еще один пестицид, который столь же эффективен, но он производится в другой стране и его применение не было разрешено в вашей собственной стране.

Ваш пестицид очень токсичен. После многолетних дебатов ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательство того, что опасное для здоровья количество этого химиката легко попадает в организм человека с овощами, на которых он оседает, с мясом животных, которые поедают эти овощи и с водой.

После тщательных раздумий вы сказали об этом министру. Он все-таки настаивает на применении этого химиката, аргументируя неурожаем. Утверждает, что химикат будет использоваться «интеллигентно». Однако вы уверены, что спустя 10 лет это приведет к разрушению здоровья некоторой части народа его страны.

Президент и первый вице-президент вашей компании уверены, что заказ надо выполнить. Они подвергают сомнению позицию вашего правительства и очень озабочены сбытом уже произведенного количества пестицида и серьезными финансовыми проблемами компании, к которым приведет его запрещение. Однако они ясно дали понять, что решение остается за вами.

У вашей компании есть кодекс поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются опасных материалов.

### **Ситуация 3. Рекламная кампания в Юго-Восточной Азии**

Вы – новый менеджер по маркетингу в очень крупной процветающей международной фирме, производящей автомобильные шины. Ваше рекламное агентство только что представило вам на одобрение тщательно проработанный план внедрения новых шин на рынок Юго-Восточной Азии. В разработанных материалах ясно подразумевалось, что ваш товар – самый лучший из всех местных товаров.

В действительности он лучше, чем некоторые из них, но не столь хорош, как другие. В этих материалах делается попытка привлечь потенциальных покупателей заявлением, что в ближайшие шесть месяцев ваш продукт будет продаваться по «заниженной цене». На самом деле цена снижена по сравнению с некой гипотетической стоимостью, которая была установлена только для того, чтобы ее можно было «снизить». В рекламе заявлено, что шины были протестированы в «самых неблагоприятных условиях». Реально же они не были проверены в условиях длительной жары и тропической влажности.

Наконец, ваша компания уверяет потенциальных покупателей, что если они будут ездить на ваших шинах, то будут в большей безопасности за рулем своей машины, чем когда бы то ни было ранее. Однако, по правде говоря, они будут в такой же безопасности, если будут ездить на шинах вашего конкурента, которые уже два года имеются в продаже.

Вы знаете, что у вас хороший товар. Вы также знаете, что предлагаемая реклама вводит людей в заблуждение. Ваших руководителей это никогда не смущало, они верили, что должны представить свой товар как выдающийся, чтобы получить и поддерживать конкурентные преимущества. Они рассчитывают на очень хороший прием этих шин в Юго-Восточной Азии и рассчитывают на то, что вы обеспечите им этот прием.

Запустить предложенную вам рекламу или нет, зависит от вас. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются вопросов рекламы.

#### **Ситуация 4. Конфликт на базе культурных разногласий на Ближнем Востоке**

Вы были сильно расстроены на прошлой неделе, прочитав очень жесткую передовую статью в газете «Нью-Йорк Таймс», написанную известным журналистом, в которой он сильно критиковал вашу компанию, и особенно ее крупный проект в одной консервативной мусульманской стране.

Как вице-президент по международным делам, вы персонально отвечаете за этот проект, связанный со строительством и запуском крупного металлургического завода. Согласно оценкам, этот проект очень выгоден как вашей компании, так и правительству страны, которое одобрило этот проект. Но, как заметил журналист, завод должен быть построен в сельской местности и окажет разрушительное воздействие на ценности и обычаи людей целого региона.

Строительство завода приведет к множеству последствий. Молодые люди из других населенных пунктов поедут на работу на завод, разбивая, таким образом, семьи. Работа во вторую или третью смену будет еще больше влиять на семейные обязательства и на соблюдение религиозных обычаев. Работа круглый год будет, безусловно, означать, что у многих людей не будет возможности вернуться домой, чтобы помочь убрать урожай. Поскольку молодым людям будут платить все больше и больше, у них будет больше влияния, что изменит сложившуюся веками систему полномочий. И, конечно же, приехавшие западные специалисты, возможно, не будут жить в соответствии с местными понятиями о морали, и не будут особо почтительны с местными женщинами.

Журналист заканчивает свою статью, обвиняя вашу компанию в «культурном империализме» и делая вывод о том, что если ваш завод будет построен и введен в действие, то он будет способствовать разрушению традиционных ценностей и взаимоотношений, которые обеспечивали стабильность страны на протяжении многих поколений.

Вы знали, что вследствие строительства завода возможны некоторые

социальные изменения, но вы не осознавали, насколько они могут быть глубокими. Теперь вы познакомились с еще одним свидетельством, обнаружив, что фабрика, построенная несколько лет назад другой иностранной фирмой в аналогичных условиях, породила именно эти проблемы и даже большие. Широко распространенная озабоченность в стране именно этими проблемами является одной из причин возрастающего влияния националистов, которые требуют избавиться от всех иностранных фирм и их практики ведения бизнеса.

У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются разрушения традиционных ценностей и взаимоотношений. В данном случае решение остается за вами. Очень многое поставлено на карту как для вашей компании, так и для людей региона, куда вы планируете переселиться.

### **Контрольные вопросы по теме 2**

1. Какие страны сегодня являются основными игроками на мировой арене?
2. Что такое культурная среда?
3. Назовите основные типы мировых культур.
4. Изложите содержание кросс-культурного анализа.
5. Назовите две концепции культурного влияния.
6. Что такое этноцентризм?

### **Тема 3. Анализ внешней среды международного бизнеса**

Международному менеджеру, прежде чем создавать какой-либо бизнес в любой стране, следует провести в ней предварительный анализ ситуации. Этот анализ должен затронуть следующие сферы внешней среды: экономическую, правовую, политическую и маркетинговую.

Страновая ситуация – это обстоятельства и факторы, создающие национальную внешнюю среду для международного бизнеса. Анализ страновой ситуации как внешней среды бизнеса позволяет решить две задачи: принять решение - начинать бизнес в данной стране или нет; определить первоначальную стратегию делового поведения в стране.

Экономическая ситуация в стране – это уровень экономического развития и характер экономических отношений. Оценка ее может быть дана на основании следующих критериев: основные экономико-финансовые показатели; ресурсный потенциал; уровень смежников.

К основным экономико-финансовым показателям относятся: валовой внутренний продукт (ВВП) и экономическая динамика; внешнеэкономическая деятельность; экономические проблемы.

ВВП исчисляется как в абсолютных величинах (суммарная стоимость всего произведенного за год), так и в расчете на душу населения. Экономическая динамика показывает рост, падение либо стагнацию производственно-деловой жизни страны.

Внешнеэкономическая деятельность проявляется во внешнеторговом обороте, сальдо экспорта-импорта, товарной структуре экспорта и импорта, инвестиционном климате, валютных показателях.

Экономические проблемы – это инфляция, безработица, бедность, региональные или отраслевые депрессивные явления.

Ресурсный потенциал – это запасы материальных и нематериальных ценностей и возможностей, которыми располагает страна для своего экономического развития. Ресурсы различаются дешевизной, качеством, уникальностью.

Природные ресурсы включают в себя полезные ископаемые, энергетические, лесные, водные и иные ресурсы.

Трудовые ресурсы связаны с образовательным уровнем и трудолюбием населения, квалификацией и стоимостью рабочей силы.

Местные ресурсы – это географические, научные, промышленные и др. Географические ресурсы могут быть связаны с расположением страны, а также с положением страны в транспортной сети континента (сухопутной или морской).

Научные ресурсы складываются из научно-технических разработок и инновационных возможностей в стране.

Промышленные ресурсы – это наличие современных предприятий и развитых отраслей.

Уровень смежников включает системы транспорта и коммуникаций, партнеров, поставщиков, конкурентов, потребителей.

Правовая ситуация - это характер ее законодательства в области бизнеса и трудовых отношений. Для ее оценки выделяют три критерия: соответствие национального трудового законодательства международным нормам; регулирование экспорта-импорта; основы трудового права.

Политическая ситуация в стране – это стабильность власти и отношение государственных структур к международному бизнесу. Для ее оценки выделяют политический режим, политическую перспективу и региональную власть.

Маркетинговая ситуация – комплексный подход к управлению производством и реализацией продукции, ориентированный на учет требований рынка и активное воздействие на потребительский спрос с целью расширения сбыта продукции. Маркетинговый анализ складывается из емкости национального рынка страны-партнера; конкурентных преимуществ собственного товара и маркетинговых возможностей фирмы.

Емкость национального рынка оценивают по следующим элементам: основные покупательские группы, насыщенность рынка данным товаром, покупательская способность населения.

Конкурентные преимущества оценивают по четырем основным элементам: вид преимущества, важность данного преимущества для местного потребителя, покупательская способность по данному преимуществу,

основные конкуренты.

Маркетинговые возможности являются базой для выработки будущей маркетинговой стратегии и оцениваются по следующим элементам: возможности рекламы, сервиса, соотношение маркетинговых расходов и эффекта.

### **Практические задания к теме 3**

#### **Задание 1. Деловая игра «Бизнес-консультант»**

Один из характерных признаков преуспевающих компаний – непрерывное реагирование на любые изменения. Необходимость перемен особенно остро ощущают те, кому по долгу службу приходится руководить в постоянно меняющихся обстоятельствах. Чтобы не потерять контроль над переменами, нужно точно оценивать и использовать ресурсы и возможности, которыми располагает организация.

Руководителю постоянно приходится давать ответы на такие вопросы:

- каким образом заблаговременно обнаружить внешние изменения, влияющие на условия работы организации?

- как отреагировать на изменения с минимальными затратами и наибольшей эффективностью?

Для наибольшей эффективности принимаемых решений и многостороннего их анализа руководители обращаются к бизнес-консультантам.

#### **Цель игры:**

Приобрести навыки оценки и анализа внешних изменений и принятия соответствующего решения с учетом состояния организации.

#### **Условие:**

Крупной процветающей полиграфической фирме необходимо наиболее эффективно вложить имеющуюся в наличии свободную сумму денег. У дирекции данной организации имеется три возможных варианта вложения,

проверить эффективность которых он поручает бизнес-консультантам. Дирекции в целях информирования консультантов необходимо рассказать о своей компании и о предложенных к рассмотрению проектах.

Далее каждая игровая команда, представляющая бизнес-консультантов, объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом могут задаваться уточняющие вопросы членам других команд. Команда, представляющая дирекцию фирмы, также задает уточняющие вопросы.

В конце игры команда-дирекция, посоветовавшись, выберет один из наиболее убедительных из предложенных вариантов. Команда объявляет свое аргументированное решение о том, какой из вариантов денежных средств и почему она считает наиболее целесообразным.

### **Общие рекомендации:**

Во время работы в группах старайтесь фиксировать ваши идеи на листе бумаги, это поможет не упустить важные детали. Ваше выступление должно быть аргументированным и убедительным. Участвуя в обсуждении, не забывайте о культуре поведения и общения. В ходе игры следите за дисциплиной – в противном случае будут начислены штрафные баллы.

### **Дирекция**

Вы – дирекция крупной полиграфической компании «Полиграф», успешно работающей на рынке более 7 лет. Ваша компания состоит из издательско-полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии. Вы печатаете еженедельные журналы офсетным способом.

Ваша компания характеризуется высокими экономическими показателями. Большую часть чистой прибыли предприятие направляло на развитие производства. Условия жесткой конкуренции побуждали дирекцию к постоянному совершенствованию производства (новый парк оборудования). Компанию всегда отличало незамедлительная реакция на происходящие изменения в отрасли, а также умение их предвидеть. Дирекция «Полиграф» прикладывала все усилия для повышения имиджа,

конкурентоспособности и прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и учащающимися финансовыми кризисами, дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег, для этого воспользоваться услугами бизнес-консультантов.

Советом директоров компании были утверждены для рассмотрения три проекта финансирования:

- 1) создание собственного научно-исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;
- 2) создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;
- 3) увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (предварительные маркетинговые показали, что спрос на эту продукцию имеется).

У компании есть возможность профинансировать лишь один из трех предполагаемых проектов.

Выбор проекта, который дирекция профинансирует, будет осуществлен на основе докладов трех команд бизнес-консультантов, каждая из которых должна аргументировать преимущества своего варианта проекта.

**Задачи дирекции:**

- рассмотрение предложений бизнес-консультантов;
- вынесение окончательного решения (выбор одного из проектов).

**Бизнес - консультанты**

Вы являетесь членами команды независимых консультантов. Крупная полиграфическая компания «Полиграф» предложила Вам проанализировать один из ее вариантов финансирования.

Полиграфическая компания успешно работает на рынке более 7 лет. Компания состоит из издательско-полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии.

Деятельность компании характеризуется высокими экономическими показателями. Большую часть чистой прибыли предприятие направляло на развитие производства. Условия жесткой конкуренции побуждали дирекцию к постоянному совершенствованию производства (новый парк оборудования). Компанию всегда отличало незамедлительная реакция на происходящие изменения в отрасли, а также умение их предвидеть. Дирекция «Полиграф» прикладывала все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности и прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и учащающимися финансовыми кризисами, дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег, для этого воспользоваться услугами бизнес-консультантов.

Советом директоров компании были утверждены для рассмотрения три проекта финансирования:

- 1) создание собственного научно-исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;
- 2) создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;
- 3) увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (предварительные маркетинговые показали, что спрос на эту продукцию имеется).

У компании есть возможность профинансировать лишь один из трех предполагаемых проектов.

Выбор проекта, который дирекция профинансирует, будет осуществлен на основе докладов трех команд бизнес-консультантов, каждая из которых должна аргументировать преимущества своего варианта проекта.

Ваша миссия – дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение.

### **Задачи бизнес-консультантов:**

- анализ варианта финансирования (плюсы и минусы);
- отчет перед дирекцией о проделанной работе.

### **Контрольные вопросы по теме 3**

1. Какие сферы охватывает понятие «страновая ситуация»?
2. Из чего складывается экономическая оценка страновой ситуации?
3. Что такое критерии оценки?
4. Критерии оценки правовой ситуации в стране?
5. Критерии оценки политической ситуации в стране?
6. Понятие стартового маркетингового анализа.

### **Тема 4. Национальные деловые стереотипы**

Национальный менталитет – это наиболее общие черты в мышлении, поведении и общении, присущие данному народу.

Стереотипы поведения и мышления – это устойчивые поведенческие и мыслительные действия и реакции людей в стандартных ситуациях.

Национальные стереотипы поведения – это устойчивые поведенческие привычки и нормы, присущие нации в целом, и ее бизнесменам и менеджерам в частности. Стереотипы складывались и вырабатывались исторически на основании культуры народа и национального менталитета.

Бизнесмены и менеджеры, как представители делового мира, одновременно являются членами своей нации.

Деловые стереотипы народов Западной Европы рассмотрим на примере Англии. Первая и наиболее очевидная черта этой нации - стабильность и постоянство характера составляющих ее индивидов. Они меньше других подвержены влиянию моды, времени и тенденциям. Идеалом для англичан служат независимость, образованность, честность, бескорыстие, внутреннее

самоуважение, такт, изящество манер, изысканная вежливость. Англичан отличает способность пожертвовать временем и деньгами для хорошего дела. Они умеют руководить и подчиняться, быть настойчивыми в поставленной цели.

Можно выделить три основных английских национальных деловых стереотипа:

- чувство собственного достоинства;
- консерватизм;
- скрытый этноцентризм.

Чувство собственного достоинства как стереотип англичан существенно влияет на деловое поведение их бизнесменов и менеджеров. Этот стереотип проявляется в трех основных элементах: соблюдение этнических норм и правил; эмоциональный самоконтроль; мужество и хладнокровие.

Этикет, то есть строгое соблюдение этических норм и правил, принятых в обществе, бизнесе и деловых отношениях, составляет основу английского самоуважения. Англичане в равной мере выполняют правила писанные и неписанные. Нарушение этики и общественной морали недопустимо, так как оно унижает достоинство как собственное, так и партнера.

Английские традиции предписывают сдержанность в словах и суждениях в знак уважения к собеседнику. Последний вправе придерживаться иного мнения. Англичанам присуща склонность избегать категорических утверждений ими отрицаний. К словам "да" и "нет" они относятся как к неким невежливым понятиям. Эти слова они предпочитают выражать иносказательно, а не прямо. Отсюда тяга к оборотам "мне кажется", "я думаю", "возможно, это так". Они позволяют избежать прямолинейности и определенности, способных привести к столкновению мнений. Распространенными эпитетами в английской разговорной речи являются слова "весьма" и "довольно-таки". Они смягчают резкость любого

утверждения или отрицания. Англичане придерживаются правила "не быть личным". Иными словами, не выставлять себя в разговоре, не вести речи о себе самом, о своих делах. Считается плохим тоном выставлять собственную эрудицию, безапелляционно утверждать что-либо. На такого собеседника посмотрят как на чудака-эксцентрика, и это в лучшем случае. А в худшем – как на плохо воспитанного человека. Английская вежливость произрастает из уважения к человеческой личности и доброжелательности. Англичане остаются вежливыми и учтивыми даже в проблемных и конфликтных ситуациях. У них это целое искусство. Даже когда человека "сгибают в бараний рог", это обычно облекается в весьма учтивую форму. Иностранец при этом долго даже не догадывается об истинном смысле. Весьма характерен портрет английского бизнесмена и менеджера. Это вышколенный и эрудированный человек. В нем сочетается высочайшая профессиональная подготовка и политический инфантилизм. Часто человеческие качества партнера для него имеют решающее значение. Деловой англичанин не замыкается в работе. Он имеет широкий круг интересов, связанных со спортом, литературой, искусством. Он весьма наблюдателен, хороший психолог, не терпит фальши. В английском деловом мире существует определенный ритуал общения. Его стараются придерживаться при личном и телефонном контакте, деловом и научном общении. Существенная часть деловой английской жизни проходит в престижных клубах. Для английской этики важное значение имеет также посещение зрелищных мероприятий. Это скачки, теннисные турниры, регаты и т.д. Все это следует учитывать, чтобы расположить к себе английского партнера. Зато в будущем это может привести к длительным деловым и человеческим взаимоотношениям. Переговоры с англичанами следует проводить после тщательной подготовки и предварительного согласования. Импровизация здесь недопустима. Если сроки переговоров и программы пребывания согласованы, англичан можно не предупреждать о своем прибытии. Однако пунктуальность здесь – жесткое правило. Обмениваться рукопожатиями принято только при первой встрече.

В последующие дни англичане довольствуются устным приветствием. Переговоры традиционно начинаются с обсуждения погоды, спорта. Решение англичане принимают медленно. Зато свое слово держат. В ходе переговоров стараются избегать острых углов. На инициативу партнера откликаются охотно, проявляют внимание и гибкость.

Исключительная честность по отношению к партнерам и закону выгодно выделяет англичан в международном деловом мире. Выиграть свое бизнес-состязание путем подтасовки и обмана для англичанина абсолютно неприемлемо. Правила "игры" должны быть четкие и ясные. Нарушать их нельзя ни при каких обстоятельствах, тем более во избежание поражения. Честный проигрыш для англичанина вполне допустим. А вот нечестная победа – это позор. Честность англичан вполне соответствует их прагматизму. Ведь если все играют по правилам, то это практично и всем удобно. Не надо оглядываться и отвлекаться. Можно спокойно сосредоточиться собственно на состязании. Иностранному партнеру лучше сразу признаться, что у англичан есть чему поучиться. Поэтому вполне уместно попросить английского коллегу о практической помощи. Англичане делятся знаниями и опытом весьма охотно. Они часто раскрывают как секреты своего мастерства, так и особенности национального рынка.

Эмоциональный контроль и самообладание считаются у англичан главными достоинствами человеческого характера. Слова "умей держать себя в руках" – как ничто другое выражают жизненный девиз этой нации. Чем лучше человек умеет владеть собой, тем выше его достоинство в общественном мнении. В радости и в горе, при успехе и неудаче, англичанин стремится оставаться невозмутимым. Внешне это вообще обязательно, а желательно и внутренне. Англичане с детства учатся спокойно переносить холод и голод, преодолевать страх и боль, обуздывать симпатии и антипатии.

Любые бизнес-проблемы не могут вывести англичан из себя. Во время деловых переговоров они ведут себя ровно, бесстрастно, сдержанно, корректно.

Мужество и хладнокровие являются своего рода визитной карточкой англичан. Они выступают своеобразной гранью чувства собственного достоинства. Ибо человек, струсивший или потерявший контроль над собой, теряет и собственное достоинство. Английское хладнокровие в делах позволяет с минимальными потерями выходить из самых сложных положений. При любых форс-мажорных обстоятельствах английский бизнесмен или менеджер не теряет головы. Он усиленно ищет вариант, как бы смягчить ситуацию. И часто преуспевает в этом.

Консерватизм, как второй английский стереотип, серьезно проявляет себя и в деловой жизни. Англичане, как люди практического здравого смысла, четко понимают определенное противоречие. Сохранение традиций и привычного и любимого ими образа жизни зачастую мешает экономической эффективности. Но англичане предпочитают частично пожертвовать дополнительными материальными благами ради сохранения столь почитаемого нацией образа жизни и его атрибутов.

Проявление английского консерватизма можно проследить в трех основных его элементах: нерушимость обычаев традиций; уважение к старине; соседство старого с новым.

Скрытый этноцентризм выделен нами в качестве третьего делового стереотипа англичан. Он может быть представлен в виде трех взаимосвязанных элементов: гордость за свое; уважение к чужому; сочетание своего и чужого.

Международному менеджеру есть чему поучиться у англичан. Это, прежде всего, умение вести дела в разных странах, воспринимать и адаптировать чужую культуру в интересах успешного бизнеса и эффективного менеджмента. Это также умение грамотно строить отношения с местным населением и властями.

Стереотипы народов Центральной Европы рассмотрим на примере Польши. Польские национальные деловые стереотипы таковы: официальность первых встреч; централизация руководства;

нелюбовь к рутинной работе.

Официальность первых встреч связана с польской природной уважительностью и культурой. Формальный характер начала делового общения необходим для присматривания и оценки партнера. К малознакомым людям поляки обращаются "пан" и "пани". Это примерно соответствует обращению "господин" и "госпожа", однако несет больше уважительного смысла к личности собеседника. После обращения "пан" следует должность, титул или звание собеседника. Например: "пан директор" или "пани профессор". Осторожность в делах связана со сложной польской историей, ее нестабильностью. Способствует сохранению такого качества и то, что бизнес в основном представлен малыми и средними предприятиями. Одна грубая ошибка может привести к банкротству фирмы. Осторожность у поляков проявляется в склонности к риторике. Они любят поговорить, но при этом избегают открытого и прямого изложения своей позиции в начале общения. Особенно ярко это проявляется в сложных и проблемных ситуациях, или когда нужно давать негативный ответ. Поляки скорее отложат решение проблемы, чем пойдут на конфронтацию. У поляков часто присутствует затаенное чувство скептицизма или иронии. Однако открытый юмор они позволяют себе только в неофициальной обстановке, при общении с хорошо знакомыми людьми. У Польши сильны контакты с США. Во-первых, в этой стране много поляков – переселенцев и эмигрантов, и многие из них занимают высокое положение в политике, бизнесе, искусстве. Во-вторых, США является главным зарубежным инвестором польской экономики. Это сопровождается и существенным влиянием на стиль деловой жизни Польши. Однако американское влияние встречает и сопротивление. У поляков сильно чувство "самости" – самоуважения, самодостаточности. Оно позволяет сохранять свою национальную идентичность на протяжении многовекового иностранного доминирования и притеснения. Оно настраивает поляков против любого западного влияния, особенно если в нем отсутствует их личный интерес.

Неконфронтационное общение и ведение бизнеса отличает деловой мир Польши. При этом поляки склонны подозревать партнеров в скрытых мотивах, не до конца ясной позиции, подводных течениях. Это еще больше усиливает осторожность. Они присматриваются и внимательно изучают партнеров, как своих, так и иностранных. Поляки предпочитают лучше узнать партнеров по бизнесу. Однако близкие и доверительные отношения совсем не обязательны для того, чтобы приступить к деловым контактам. Часто достаточно делового письма или телефонного звонка. Для мелких сделок нет необходимости даже в личном знакомстве.

Централизация руководства соответствует польской общей и деловой культуре. Система иерархии и уважение к боссу тщательно культивируется. К "пану директору" обращаются всегда почтительно, даже если собственное отношение этому и не соответствует. В результате активной политической борьбы за два десятилетия власть в Польше менялась многократно. Однако сменялась лишь верхушка, а многочисленная армия чиновников и менеджеров сохраняла свои посты. Иными словами, исторически сложившееся культивирование иерархии сохраняется. В деловом мире Польши существует сеть налаженных контактов. Включенному в эту сеть человеку значительно легче вести бизнес. Среди деловых людей сотрудничество часто строится на основе университетской дружбы. Деловое общение в Польше проходит под явным доминированием старшего по должности. У подчиненных не принято брать на себя инициативу или высказывать критические замечания в адрес руководства. Подчеркнутое уважение не только в деловом мире, но и в целом в польском обществе вызывают владельцы и руководители крупных предприятий. Богатство выступает символом жизненного успеха. Чем богаче человек, тем почтительнее относятся к нему окружающие.

Нелюбовь к рутинной работе является существенным деловым стереотипом поляков. Желание что-то делать необходимо в них постоянно поддерживать, поощрять и направлять. Чтобы поляки твердо

придерживались обязательств, планов действия и сроков, обычно необходимы напоминания и подкрепления. Им также свойственно природное сопротивление всякого рода ограничениям. Имея за спиной бурную и противоречивую историю, поляки отразили ее в своем национальном характере. Они научились быстро и без лишнего невроза адаптироваться к изменениям. Сегодня поляки спокойно откликаются на перемены и новые обстоятельства, их не смущают неожиданные изменения.

Поляков отличает стремление к веселому отдыху. Не слишком усердствуя на работе, поляки предпочитают делать только то, что является их прямыми обязанностями. Проявлять активность, брать на себя инициативу большинство из них не хотят. Это считают они обязанности руководителей.

Стереотипы народов Азии рассмотрим на примере Китая.

Деловые китайские национальные стереотипы заключаются в следующем:

- терпение и упорство;
- деловая «ловкость»;
- традиционализм и семейственность.

Терпение и упорство являются важнейшим национальным стереотипом китайцев. Они могут упорно работать, безропотно переносить все тяготы жизни. Только такие люди могли построить Великую китайскую стену, вести бесконечные войны или становиться послушными объектами самых диких коммунистических экспериментов. Именно такие люди смогли вытащить предельно отсталую страну на передовые рубежи во многих направлениях технологии и экономики. И именно они смогли завалить весь мир своими товарами. Терпение и упорство как деловой стереотип проявляются в следующих элементах: трудолюбие, послушание и упрямство.

Деловая «ловкость» является существенным стереотипом китайского менталитета. Он состоит из следующих элементов: допустимость обмана; невыполнение договоренностей; допустимость некачественных результатов.

Допустимость обмана, если при этом появляется определенная выгода, вполне в духе китайцев. Их не слишком заботят, мягко говоря, и приверженность правде, и недопустимость нечестности. Китайцы при отсутствии проверок вполне могут обмануть и друг друга, и зарубежного партнера. Это рассматривается ими как деловая смекалка и ловкость, а не нечестность по отношению к партнеру.

Невыполнение договоренностей, если их жестко не контролируют, вполне в духе китайцев. Они могут якобы принять какое-то требование, которое изначально не собираются выполнять. Упорство китайцев, с одной стороны, и их равнодушие к обману – с другой, зачастую создают особую ситуацию в деловых отношениях. Китайцы стремятся не просто сделать все по-своему, но и, что называется, пропустить мимо ушей требования партнера относительно каких-то изменений в работе, технологии, товаре. Это может привести к отрицательно-эмоциональной реакции на "ловкое" поведение китайского партнера. Рекомендации специалистов по реакции на китайскую "ловкость" соответствуют знаменитому выражению героя М.Булгакова "лечить подобное подобным". А именно, с китайским партнером мало просто договориться об изменениях. Нужно очень терпеливо пройтись по ним несколько раз, закрепить их на бумаге. И что самое главное, терпеливо и настойчиво (по-китайски!) контролировать выполнение как изменений, так и всех остальных пунктов договоренностей. Не меньшего внимания заслуживает проблема некачественных результатов работы. Китайское трудолюбие в сочетании с терпением и упорством, но без достаточных критериев честности и добросовестности, не гарантирует качественных товаров и услуг. Поэтому за китайскими исполнителями нужен скурпулезный контроль конечного результата. Причем контроль конечного результата не дает нужного эффекта. Следует организовать поэтапный, пошаговый контроль промежуточных результатов. Лишь в этом случае можно добиться высокого качества китайских товаров. Определенная легкомысленность китайцев делает их чувствительными к юмору. Они

готовы откликнуться на шутку и инициативы партнера по отступлению от официальности. В нередко трудных и утомительных деловых отношениях "глоток свежего воздуха" может облегчить общение. Зачастую своевременная шутка или веселое замечание помогают преодолеть трудное место в деловом общении. Традиционализм и семейственность являются третьим китайским национальным стереотипом. Он проявляется в трех элементах: традиции предков, семейный бизнес, национальная идентификация. Исторически китайцы чтят традиции предков. Чем древнее традиция, тем большим уважением она пользуется. Традиции в Китае превышают силу законов.

В деловых отношениях китайцы строго соблюдают соответствующие протокольные нормы. Они проявляют постоянную и подчеркнутую учтивость к партнерам. Они деликатно помогают им "сохранить лицо" даже в самых трудных ситуациях. Иными словами, для китайцев весьма важны все внешние атрибуты достоинства, социального признания.

Семейный бизнес также традиционен для китайцев. Они очень склонны смешивать семейные и деловые отношения. Они уверены в том, что бизнес только выиграет от распространения в нем родственных связей. В китайском деловом мире сложились влиятельные родовые кланы. Сыновняя и братская почтительность имеет и встречные тенденции. Назначение на ключевые менеджерские посты происходит с определяющим влиянием родственных связей.

Национальная идентификация очень важна для них. Поэтому китайцы с почтением и доверием относятся к тем своим зарубежным деловым партнерам, которые знают и уважают их культуру. Это может стать ключом к успеху в китайском деловом мире.

Стереотипы народов Америки рассмотрим на примере США.

Американские национальные стереотипы таковы: прагматизм, деловитость и дружелюбность, национальный патриотизм.

Прагматизм американцев является достаточно жестким. Они твердо ориентированы на реальное, приносящее пользу дело. Американский прагматизм проявляется в следующих элементах: воля и упорство; целевой динамизм; «время-деньги».

Воля и упорство в достижении поставленных целей являются сильными качествами американцев. Своим упорством они добиваются желаемого. Они создали могучую, процветающую державу.

Целевой динамизм является специфической чертой национального характера американцев. Каждый из них всегда четко осознает свои жизненные, деловые, общественные и личные цели, которые он хочет достигнуть. И он постоянно заряжен на действия по их достижению. У американцев сложилась своеобразная модель поведения: "Цель – действие – достижение – новая цель". Эта модель у них успешно работает и обеспечивает высокую эффективность усилий в самых разных областях. Время как важнейший ресурс воспринимается исключительно всеми американцами. Выражение время-деньги очень американское по своему содержанию. Оно отражает жесткую ориентацию на реальное дело, сулящее соразмерный доход. Именно через эту призму американцы смотрят на время.

Деловитость и дружелюбность – второй национальный стереотип американцев. В свою очередь, в нем можно выделить три элемента: индивидуализм; открытость и учет интересов партнера; разделение делового и личного. Самостоятельность американцев тесно связана с их глубоким индивидуализмом. Они абсолютно уверены в том, что только ты сам можешь все сделать для себя. В любом деле расчет нужно делать исключительно на себя. Американцы – народ собранный и организованный. Свою деловую жизнь они планируют на много дней и недель вперед. Именно американцы изобрели органайзер, помогающий эффективно спланировать свое время.

Открытость и учет интересов партнера характерны для делового мира США. Американцы всегда готовы к сотрудничеству и поиску разумных

компромиссов. Они стремятся узнать всю необходимую информацию и готовы поделиться ею с партнерами. Отношение к другим людям и коммуникативные качества американцев характеризуются общей дружелюбностью, откровенностью и искренностью.

Разделение делового и личного американцам выполняется строго. Это важная деталь деловой практики и поведения вообще. Дружеские отношения с партнером никак не могут отражаться на строгом выполнении обязательств по договору. Американцы могут быть прижимистыми в делах. Однако к личной жизни это ни в коей мере не относится. На себя они денег не только не жалеют, но и бывают весьма расточительны. Американцев, при всем их индивидуализме, волнует социальный статус и общественное мнение. Они много денег и времени тратят на благотворительность. В то же время, они не слишком заботятся о своих престарелых родителях. Американская нация живет в кредит. В долгосрочный кредит, как правило, покупается дом, обстановка, автомобиль. Если у американца возрастает доход, он не гасит кредит. Наоборот, он берет дополнительный кредит на новое повышение своего уровня жизни.

Национальный патриотизм является третьим американским стереотипом. Он проявляется в следующих элементах: этноцентризм; хозяйское поведение за рубежом; равенство возможностей.

#### **Практические задания к теме 4**

##### **Задание 1. Деловая игра «Открытие производства»**

**Цель игры:** студентам приобрести навык ведения деловых переговоров в различных условиях.

**Задачи участников:** аргументируя и отстаивая свои позиции, не забывая о мнении партнеров по переговорам, прийти к взаимному соглашению.

### **Городская мэрия (чиновники).**

Вы являетесь жителями небольшого провинциального городка. В городе все тихо, спокойно. Прекрасная природа, чистый воздух, прозрачная вода, т.е. экология по всем показателям на высшем уровне.

Вы на жизнь не жалуетесь: народ в основном занят на сельскохозяйственных работах, кормите сами себя, продаете свою продукцию в соседние города, где она пользуется большим спросом как наиболее экологически чистая и относительно недорогая. Прогресс сильно вас не затронул, преступность не беспокоит, вы живете спокойной, размеренной жизнью.

Однажды в ваш город приезжают богатые промышленники и банкиры. Они предлагают построить на вашей территории крупный полиграфический комбинат. Вы готовы согласиться, так как лично вам это принесет огромные доходы (отчисления в городской бюджет и ваш карман).

Но, с другой стороны, вы думаете и о населении города:

1. Полиграфический комбинат – это экологически вредное производство (ухудшение экологической обстановки отрицательно скажется на качестве производимой вами сельскохозяйственной продукции);
2. Часть населения будет занята на полиграфическом комбинате, что сократит объем выпускаемой сельскохозяйственной продукции, а, следовательно, и объемы сложившихся продаж. Вы не знаете, как отреагирует народ на ваше согласие на строительство. Вы боитесь также общества по охране окружающей среды.

Вы находитесь на распутье: деньги или спокойствие в городе? Ваша задача принять решение в процессе переговоров. При обсуждении проблемы вы должны ориентироваться на решение масс. Если массы согласятся на строительство, то вы должны придумать, как умиротворить общество по охране окружающей среды.

Придумайте также свою стратегию на случай, если массы ответят отказом на предложение о строительстве комбината.

*Примечание.* В ходе обсуждения стратегии вам, как чиновникам, желательно разработать несколько альтернатив того, как вы можете поступить, и продумать возможную реакцию остальных участников переговоров на ваше предложение.

### **Промышленники и банкиры.**

Вы приехали в небольшой красивый город, чтобы построить полиграфический комбинат.

В городе все тихо, спокойно. Прекрасная природа, чистый воздух, прозрачная вода, т.е. экология по всем показателям на высшем уровне.

Люди на жизнь не жалуются: народ в основном занят на сельскохозяйственных работах, кормит сам себя, продает свою продукцию в соседние города, где она пользуется большим спросом как наиболее экологически чистая и относительно недорогая. Прогресс сильно их не затронул, преступность не беспокоит, люди живут спокойной, размеренной жизнью.

На строительство комбината у вас есть ряд причин:

- строительство комбината именно в этом городе обойдется вам гораздо дешевле;
- вы рассчитываете на дешевую рабочую силу, а также низкую текучесть кадров;
- продукция, планируемая к выпуску, будет гораздо дешевле (из-за снижения затрат на рекламу, строительство и рабочую силу);
- комбинат должен принести вам высокие прибыли.

Ваша задача: убедить мэрию дать согласие на строительство (придумайте, какие условия вы им можете предложить). Для этого надо установить контакт с массами и добиться их согласия. Но самое главное – достигнуть соглашения с обществом защиты окружающей среды, ведь строительство комбината нанесет ущерб окружающей среде города.

## **Массы.**

Вы являетесь жителями небольшого провинциального городка. В городе все тихо, спокойно. Прекрасная природа, чистый воздух, прозрачная вода, т.е. экология по всем показателям на высшем уровне.

Вы на жизнь не жалуетесь: народ в основном занят на сельскохозяйственных работах, кормит сам себя, продает свою продукцию в соседние города, где она пользуется большим спросом как наиболее экологически чистая и относительно недорогая. Прогресс сильно вас не затронул, преступность не беспокоит, вы живете спокойной, размеренной жизнью.

Однажды в ваш город приезжают богатые промышленники и банкиры. Они предлагают построить на вашей территории крупный полиграфический комбинат.

*Ваша задача:* сказать «да» или «нет» строительству комбината. Строительство комбината даст большее количество рабочих мест, а также множество социальных преимуществ (отдых, социальное и медицинское страхование ...). Но помните, комбинат полностью перевернет вашу жизнь, резко ухудшится экология. Прежде чем ответить взвесьте все «за» и «против».

*Положительные моменты* в поведении участников, за которые повышается оценка:

- готовность к компромиссу;
- логика в высказываниях;
- активность;
- умение отстаивать свою точку зрения;
- умение слушать;
- вежливость.

*Отрицательные моменты* в поведении участников, за которые понижается оценка:

- агрессивность;
- чрезмерное давление;
- неумение слушать;
- перебивание;
- грубость;
- слова-паразиты;
- пассивность.

**Задание 2.** Темы рефератов по проблеме «Исторически сложившийся менталитет страны, стереотипы мышления и поведения, их влияние на деловую среду страны».

1. Стереотипы народов Западной Европы (на примере Англии).
2. Стереотипы народов Западной Европы (на примере Франции).
3. Стереотипы народов Западной Европы (на примере Германии).
4. Стереотипы народов Западной Европы (на примере Италии).
5. Стереотипы народов Западной Европы (на примере Испании).
6. Стереотипы народов Центральной Европы (на примере Польши).
7. Стереотипы народов Центральной Европы (на примере Чехии).
8. Стереотипы народов Центральной Европы (на примере Венгрии).
9. Стереотипы народов Центральной Европы (на примере Австрии).
10. Стереотипы народов Центральной Европы (на примере Швеции).
11. Стереотипы народов Центральной Европы (на примере России).
12. Стереотипы народов Америки (на примере США).
13. Стереотипы народов Азии (на примере Китая).
14. Стереотипы народов Азии (на примере Японии).
15. Стереотипы народов Азии (на примере Турции).
16. Стереотипы народов Азии (на примере Египта).
17. Стереотипы народов Азии (на примере Арабских Эмиратов).
18. Стереотипы народов Азии (на примере Сирии).

19. Стереотипы народов Западной Европы (на примере Ирака).
20. Стереотипы народов Западной Европы (на примере Саудовской Аравии).

#### **Контрольные вопросы к теме 4**

1. Понятия национального менталитета, стереотипов поведения и мышления и поведения.
2. Стереотипы народов Западной Европы (на примере Англии).
3. Стереотипы народов Центральной Европы (на примере Польши).
4. Стереотипы народов Америки (на примере США).
5. Стереотипы народов Азии (на примере Китая).

#### **Тема 5. Международный потребительский рынок**

Приобретение товаров потребителям осуществляется на рынке. Рынок является тем местом, где встречаются продавец и покупатель.

Рынок – сфера купли-продажи товаров и услуг. Международный рынок отмечается тем, что выходит за пределы национальных территорий и границ. Он носит глобальный характер. Рынок как экономическое явление состоит из ряда элементов. *Элементами рынка* являются:

- 1) участники – продавцы, производители, покупатели;
- 2) товары и услуги;
- 3) деньги;
- 4) место взаимодействия участников – магазины, склады, биржи, базары.

Современный рынок представляет собой постоянно меняющееся явление. *Динамика рынка* связана с ростом, дифференциацией и постоянным обновлением требований потребителей. Рост требований потребителей происходит по качеству, комфорту, разнообразию товаров и услуг. Уровень требований покупателей по отношению к товарам и услугам постоянно

повышается. Дифференциация требований потребителей по отношению к товару происходит по отношению к его эксклюзивности, особым свойствам, необычным услугам и т.д. Рынок стремится удовлетворить любые, даже самые изощренные запросы потребителей. Если есть спрос – будет и предложение. Дело лишь во времени и цене. Так, фантазиями кинопроизводителей придумана такая услуга, как охота на людей. Фантастические фильмы на эту тему появились в США, а затем и в России. Характер требований потребителей постоянно обновляется. Происходит это обновление по количеству, ассортименту, качеству. Так, сравнительно недавно потребитель, выбирал себе часы по вкусу и цене. А затем пришло новое требование: часы как аксессуар к костюму. Одному человеку понадобилось несколько часов «на каждый день». Особую роль в отношениях на рынке играет конкуренция. Это связано с тем, что товары с одинаковыми или схожими свойствами предлагают несколько продавцов.

Конкуренция – соперничество товаров и услуг по качеству, цене и сервису. Современный рынок выработал для производителей и продавцов ряд мер и способов повышения конкурентоспособности товаров и услуг. Кроме собственно снижения цены, улучшения качества и сервиса, основными *путями повышения конкурентоспособности* являются:

- снижение производственных и торговых затрат;
- внедрение новых прогрессивных технологий в производство и торговлю;
- достижение прибыли не за счет высокой добавленной стоимости, а за счет массового оборота;
- создание корпораций, то есть установление устойчивых экономических связей.

Конкуренция является положительным явлением. Ее результатом становится более качественное и доступное удовлетворение запросов покупателей. Соревнуясь между собой, производители и продавцы вынуждены постоянно искать способы снижения затрат и цены улучшения

потребительских свойств и обслуживания. Своего рода антиподом конкуренции является монополия на рынке. Монополия – это присутствие на рынке лишь одного производителя или продавца по конкретному товару или услуге. Монополист может произвольно завышать цену на свой товар, не слишком заботится о его качестве. Ведь у покупателя нет выбора. Он вынужден удовлетворяться безальтернативным товаром. В результате уровень удовлетворения запросов потребителей может существенно снизиться. У англичан есть такая поговорка: «Если в поселке лишь одна столовая, пища в ней скоро станет несъедобной».

Современный международный рынок имеет свою специфику. Можно выделить четыре основных *особенности* современного рынка.

*Особенность 1. Приоритет интересов потребителей.* Учитываются, прежде всего, интересы потребителей по качеству, цене и разнообразию товаров. Производители постоянно работают над совершенствованием товаров, созданием и выпуском новинок с более высокими потребительскими свойствами.

*Особенность 2. Глобализация рынка.* Это связано со свободным движением товаров в масштабах Земли. Так, Ричард Дафт в своей книге «Менеджмент» пишет, что и в центре Нью-Йорка, и в самой далекой африканской деревне можно встретить подростков в одинаковых футболках и кроссовках. Безусловно, не все товары могут перемещаться в масштабах Земли, а только лучшие образцы. Глобализация продвигает лишь современные, наиболее качественные товары и услуги.

*Особенность 3. Создание новых спросов.* На рынке появляются все новые виды товаров и услуг. То, о чем еще совсем недавно даже не имели представление, вдруг, в течение нескольких лет стало обыденным явлением в глобальном масштабе. Так, в жизнь современного мира стремительно ворвалась мобильная связь. Менее чем за десять лет мобильный телефон стал привычным, рядовым явлением в любом уголке Земли.

*Особенность 4. Развитие маркетинга.* Производители и продавцы активно изучают и учитывают спрос потребителей. Происходит постоянное совершенствование искусства продаж – меркчайзинг. Все более эффективной становится реклама, появляются ее новые виды – целевая, психологическая, точечная и др. Современный международный рынок выдвигает специфические требования к товарам и услугам. Можно выделить пять основных требований к товару.

*Требование 1. Эстетика товара и его эмоциональный фон.* Современный потребитель платит не только за продукт, но и за связанный с ним антураж. Потребителя интересуют как свойства товара, так и его внешний вид, дизайн, эстетика. Это вторичные свойства, но они создают определенный эмоциональный фон, что весьма важно для современного владельца. Например, возьмем применение пластика в современных товарах. Скажем, француз никогда не купит вино в пластмассовой упаковке. Но пластмассовый бампер в автомобиле – вполне нормальное явление.

*Требование 2. Нестандартные характеристики товара.* Современный товар должен удовлетворять индивидуальным запросам потребителя. Более того, сам товар должен быть индивидуализирован. Он должен отличаться от аналогичной продукции вторичными свойствами – цветом, формой, дизайном, потребитель не хочет иметь вещь, которая абсолютно идентична вещи знакомого. Современные производители активно учитывают это требование. Созданы новые технологии производства товаров – модульные. Производится базовая часть, состоящая из определенных модулей. А затем осуществляется индивидуальная комплектация, обычно связанная с вторичными свойствами товара. Индивидуализация может производиться двумя способами: по представлению производителя о конкретном покупателе, либо по желанию самого заказчика.

*Требование 3. Гибкие цены.* Кроме основной продажной (оптовой и розничной) цены, современный рынок предлагает целую систему ценовых вариаций. Это всевозможные акции, скидки, распродажи. Используются

кредиты, рассрочки оплаты, лизинги. В одежде и обуви стали популярны сезонные модели, которые с большой скидкой распродают в конце сезона. Так, даже победные французы предпочитают покупки на распродажах. Достаточно крупному универмагу объявить акцию распродажи, как к его открытию собирается целая толпа покупателей.

*Требование 4. Дополнительная ценность товара.* Кроме индивидуальности по вторичным свойствам, современный товар должен обладать какой-либо дополнительной ценностью. Это может быть как новое основное свойство, так и особые условия эксплуатации. В частности, дополнительной ценностью может выступить повышение гарантийного срока, бесплатная доставка и установка и др.

*Требование 5. Постоянное совершенствование товара.*

Для успешной работы на рынке существенное значение имеют сегментирование и позиционирование.

Сегментирование рынка – это группирование потребителей по существенно важным характеристикам. Характеристики потребителей, по которым их можно группировать, могут быть следующими:

- покупательское желание – то есть круг товаров, которыми интересуются покупатели;
- покупательская готовность – это та сумма денег, которую покупатели готовы заплатить за интересующий их конкретный товар;
- требуемое количество товара – объем покупательского запроса;
- источники получения информации об интересующем товаре и его параметрах.

Преимущества сегментирования рынка:

1. Эффективное удовлетворение потребителей. Благодаря знанию своих покупателей, производитель и продавец могут полнее выполнять их запросы.

2. Повышение прибыли.

3. Увеличение количества продаж влечет за собой рост объемов производства. В свою очередь, то и другое увеличивает прибыль продавца и производителя.

4. Рост возможностей развития. Увеличение объемов производства и продаж приводит не только к росту оборота и прибыли. Появляются дополнительные возможности направить на развитие фирмы часть прибыли.

5. Появление постоянных клиентов. Благодаря группированию потребителей и индивидуальному подходу, многие из них начинают постоянно пользоваться товарами и услугами одной фирмы. «От добра добра не ищут», - гласит русская пословица.

6. Рост стабильности и репутации фирмы. Знание своих потребителей повышает устойчивость в движении оборотных средств. Сами же клиенты, ощущая индивидуальный к ним подход, выше ценят фирму, создавая ей хорошую репутацию.

Сегментирование может осуществляться в несколько уровней. Многоуровневое сегментирование может содержать следующие уровни:

1) Разделение потребителей на группы. Для этого их необходимо сгруппировать по определенным параметрам;

2) Изучение единицы, принимающей решение о покупке. В конечном счете, покупателем выступает не группа, а отдельный человек или фирма.

Позиционирование рынка – это выбор целевого сегмента рынка и конкурентных преимуществ фирмы. Выбор целевого сегмента рынка означает, что фирма определилась с товаром или группой товаров, с которыми она присутствует на рынке. Специализация позволяет более полно изучать и удовлетворять запросы покупателей. Выбор конкурентных преимуществ фирмы связан с поиском своей индивидуальности, изюминки, которая отличает ее от других. Позиционировать можно не только присутствие фирмы на рынке, но и продаваемый ею товар. Хотя это более узкое понятие и сфера деятельности, поэтому оно может иметь как

положительные, так и отрицательные стороны. Последние возникают при вполне определенных обстоятельствах.

Рассмотрим три отрицательных фактора позиционирования товара.

1. *Падение привлекательности* целевого сегмента рынка. В свою очередь, это может произойти по следующим причинам: целевой сектор слишком мал, либо находится на спаде, либо он стал не прибыльным, либо на нем действует слишком много конкурентов. В этом случае наличие у фирмы лишь одного (позиционированного) товара может подорвать ее бизнес.

2. *Неэффективное позиционирование* товара. Это может произойти в том случае, если качество или характеристики товара неинтересны для данного целевого сегмента рынка.

3. *Завышенные издержки* производства товара. В этом случае практически невозможно установить конкурентоспособную цену на товар. Занижение продажной цены сделает ее близкой к затратам (себестоимости). Прибыль при этом минимизируется, и бизнес теряет экономический смысл. Целевой сегмент рынка может отличаться как по группам товаров, так и по группам покупателей. Последние могут различаться как отдельные виды рынка. Они имеют разных покупателей и различную ценность предлагаемых товаров.

Функции менеджмента по выходу на внешний рынок:

- стратегическая мотивация фирмы;
- стратегический поиск страны и объекта экспорта;
- создание интернациональной команды;
- контакты, дипломатия и общественная деятельность;
- первичный и стратегический маркетинг.

Факторы выбора рынка могут выглядеть следующим образом:

- издержки и проблемы внедрения;
- перспективы наращивания бизнеса;
- уровень конкуренции и рисков;
- личные знакомства в деловом или политическом мире;

- культурные и экономические ограничения и возможности.

Маркетинг-микс – это совокупность решений маркетинг-менеджмента. Любая компания должна быть ориентирована на рынок. Менеджменту следует направлять деятельность фирмы на работу с потребителями, изучение и удовлетворение их потребностей и запросов. Для этого потребители условно делятся на отдельные сегменты. Это, как отмечалось выше, позволяет проводить работу с ними на более профессиональном уровне. В организационном плане любая фирма должна иметь в своем составе отдел маркетинга. Для крупных компаний целесообразно создать даже относительно самостоятельную маркетинговую бизнес-единицу (фирму). Например, американская компания Burton Retail Group первоначально специализировалась на продаже женской одежды. Затем топ-менеджментом компании было принято решение укрепить позиции на рынке. Для этого его разделили на шесть сегментов в соответствии с критерием «стиль жизни потребителей». По каждому сегменту были созданы свои маркетинговые фирмы. Они разработали и реализовали свои стратегии позиционирования. Каждая фирма создала свои форматы магазинов, принципы ценообразования и продвижения товаров. В результате объемы продаж компании выросли вдвое. Вся деятельность компании должна подчиняться маркетинговой стратегии. Топ-менеджмент должен позаботиться о том, чтобы компания имела грамотную и обоснованную стратегию присутствия на рынке. Эта стратегия должна учитывать прогнозы динамики рынка и развития компании. Маркетинговая стратегия фирмы может быть представлена в совокупности трех элементов:

- 1) выбор целевого сегмента рынка;
- 2) ориентация на конкурентное соотношение: цена-качество-сервис;
- 3) создание отличительного конкурентного преимущества.

Менеджерские решения, связанные с построением маркетинговой стратегии фирмы на рынке, закладывают будущую эффективность продаж. Это и составляет содержание Маркетинг-микс.

## **Практические задания к теме 5**

**Задание 1.** Создать и обосновать фирменный знак заданного предприятия.

1. Строительная компания в Праге.
2. Обувное предприятие в Риме.
3. Текстильное предприятие в Варшаве.
4. Энергетическая компания в Париже.
5. Медицинский центр в Лондоне.
6. Торговый центр в Берлине.
7. Аквапарк в Мадриде.
8. Сельскохозяйственное предприятие в Пекине.
9. Машиностроительное предприятие в России.
10. Химическое предприятие в Нью-Йорке.

**Задание 2.** Темы рефератов по проблеме «Международный потребительский рынок».

1. Структура международного рынка.
2. Сущность конкуренции на международном рынке.
3. Анализ особенностей современного международного рынка.
4. Анализ современных рыночных требований к товару.
5. Анализ современных факторов покупательского спроса.
6. Сегментирование рынка российским предприятием.
7. Позиционирование рынка российским предприятием.
8. Программа выхода российского предприятия на внешний рынок.
9. Функции менеджера предприятия по выходу на внешний рынок.
10. Программа маркетинговой стратегии российского предприятия.

## **Контрольные вопросы к теме 5**

1. Назовите элементы современного рынка.
2. Что означает конкуренция на рынке?
3. Назовите современные требования к товару.
4. Каковы современные факторы покупательского спроса?
5. Каковы функции международного менеджера по выходу на внешний рынок?
6. В чем заключается маркетинговая стратегия?

## **Тема 6. Кадровая политика международной компании**

Кадровая политика – это совокупность принципов и традиций в работе с персоналом.

Корпоративная культура – это система коллективных и личных ценностей и норм, принятых в организации и сплачивающих ее. Частью корпоративной культуры является психологический климат (характер и атмосфера взаимоотношений в коллективе). Понятие корпоративный дух возникло на заре зарождения менеджмента (100 лет назад). В 1916 г. А. Файоль опубликовал книгу «Общее и промышленное администрирование», где корпоративный дух рассматривается как создание и поддержание гармоничных отношений в организации.

Корпоративная культура подразделяется на классические типы корпоративных культур и современные корпоративные культуры.

Классические типы корпоративной культуры:

- техническая, она основана на использовании научной организации труда и передовой для своего времени техники;
- бюрократическая, она основана на признании высокого статуса правил, инструкций, регламентов;

- рыночная, она базируется на высокой производительности труда и экономической эффективности.

К современным корпоративным культурам относятся:

- технологическая, которая возникла в период бурного развития технологий;

- культура качества профессиональной жизни, выделяющая самореализацию людей в рамках профессии.

Сделать интересной профессиональную жизнь подчиненных является одной из главных задач современных менеджеров. Многие исследователи международного менеджмента обращаются к культурно-деловым различиям стран, к которым относятся:

а) длина иерархической лестницы, то есть характер доверительности в отношениях начальника с подчиненными;

б) избегание неопределенности персонала;

в) мускулинизм или феминизм, то есть степень доминирования «мужской», либо «женской» культуры;

г) индивидуализм или коллективизм.

Кадровая политика современных международных компаний состоит из экономической и культурных частей. К экономической части кадровой политики относится квалификация, креативность, трудолюбие и патриотизм персонала

Элементы культурной части кадровой политики:

- различия в общей культуре сотрудников;

- различия в стилях организации труда и управления;

- различия в стимулировании и мотивации;

- барьеры коммуникаций.

В международных корпорациях отбор персонала осуществляется на основании принятых подходов и разделения сотрудников на категории. Выделяют следующие подходы к подбору персонала:

1) этноцентризм (на ключевые посты компании назначаются представители страны головной организации);

2) полицентризм (предпочтение при назначении кадров отдается представителям страны нахождения фирмы);

3) региоцентризм (на руководящие посты назначаются влиятельные в регионе люди);

4) геоцентризм (при назначении на должности топ-менеджеров компания руководствуется квалификацией кандидатов, независимо от их национальности).

В международной компании выделяются четыре категории и два вида работников.

Категории работников:

- топ-менеджеры;
- ведущие специалисты;
- «аварийные работники»: кризисные руководители;
- оперативные работники, включающие весь остальной персонал.

Виды работников:

- местные;
- экспатрианты (командированные, приглашенные из другой страны).

Экспатрианты обычно имеют серьезное преимущество – высокую квалификацию, но существуют и ограничения для них. Ограничения подразделяют на внешние и внутренние.

Внешние ограничения:

- незнание внешних условий;
- нецелесообразность использования в долгосрочных целях МК;

Внутренние ограничения:

- высокая их цена;
- нежелание части сотрудников ехать в другую страну;
- правовые барьеры (вид на жительство и др.).

Этапы создания международного коллектива:

- 1) определение целей, задач и зоны ответственности коллектива;
- 2) формирование системы оплаты труда и стимулирования;
- 3) определение структуры коллектива;
- 4) подбор персонала;
- 5) распределение функций;
- 6) первичное сплочение коллектива;
- 7) пробное функционирование.

Обучение персонала в международной компании (МК) имеет свою специфику. К особенностям обучения в МК относятся:

- учет культурно-деловых традиций;
- институт стажеров;
- оценка учебных успехов.

Особую роль в кадровой политике играет управление персоналом, состоящее из:

- стиля руководства;
- системы оплаты труда;
- способов стимулирования и мотивации (материальное стимулирование, социальный пакет, нематериальное стимулирование).

Международный бизнес невозможен без менеджеров. Международные компании в своей кадровой политике большое значение придают поиску международных менеджеров, их росту и продвижению. Международный менеджер – это специалист по управлению бизнесом в чужой стране и руководству многонациональным коллективом.

Требования к международному менеджеру:

- а) управленческие знания и опыт;
- б) личные ценности и мотивы;
- в) дипломатические навыки;
- г) профессиональная эффективность.

Критерии отбора международного менеджера:

- адаптивность;
- аналитичность и креативность;
- эмоциональная стабильность;
- опыт работы за рубежом;
- умение взаимодействия с партнерами;
- умение мониторинга;
- умение размещения ресурсов в перспективных направлениях;
- умение организации дела.

Теория управления выделяет следующие пути развития международного менеджера:

- 1) целенаправленное обучение международному управлению;
- 2) формирование собственного индивидуального стиля деятельности и руководства;
- 3) работа над собой (самоизучение своей личности; оценка сильных и слабых сторон своей личности; блокирование отрицательных сторон (swot-анализ личности, изучение стиля по Г. Айзенку и др.).
- 4) самомаркетинг менеджера – предложение себя работодателям (резюме менеджера, объявления в СМИ, объявления в Интернете, рекомендации через друзей и знакомых, личные встречи и беседы и др.).

Таким образом, развитие международного менеджера есть постоянный процесс, который зависит, прежде всего, от самого менеджера.

## **Практические задания к теме 6**

### **Задание 1. Тест на определение типа личности.**

Каждому положительному ответу соответствует один балл. Необходимо подсчитать количество положительных ответов по каждому разделу и выделить раздел с наибольшим количеством баллов. Если получено наибольшее количество баллов в первом разделе, то это относит

личность к типу «холерик». Соответственно второй раздел отвечает за тип «сагнвиник», третий – «меланхолик», четвертый – «флегматик».

### **1 раздел**

1. Вы суетливы, не можете долго усидеть на месте.
2. Вы вспыльчивы, невыдержанны.
3. Вы нетерпеливы.
4. Резки в отношениях с людьми.
5. Упрямы.
6. Находчивы в спорах.
7. Работаете не постоянно, а рывками.
8. У вас есть склонность к риску.
9. Вы незлопамятны.
10. Речь сбивчивая, быстрая.
11. Склонность к излишней горячности.
12. Можете назвать себя забиякой.
13. Слишком нетерпимы к недостаткам других.
14. Обладаете развитой, выразительной мимикой.
15. Вас быстро начинает тяготить все привычное, устоявшееся.
16. Можете легко расшевелить “застоявшуюся” компанию.
17. Есть склонность к порывистым, импульсивным движениям.
18. Прямолинейны в отношениях с людьми.
19. Всегда настойчивы в достижении цели.
20. Быстро переключаетесь от одной деятельности к другой.

### **2 раздел**

21. Легко переживаете неудачи и неприятности.
22. Общительны и отзывчивы.
23. Очень энергичны.
24. Неразборчивы в своих интересах и склонностях.
25. Мнительны, склонны к излишней тревожности.

26. Легко и быстро схватываете все новое.
27. Вы излишне любопытны.
28. Легко переключаетесь на новую деятельность.
29. У вас высокая работоспособность.
30. В сложной обстановке сохраняете самообладание, не поддаетесь панике.
31. В своих решениях часто проявляете поспешность.
32. Обычно громкая речь, живая жестикуляция.
33. Вас тяготит даже легкое дело, если оно является обязательным.
34. Вы склонны отвлекаться на совершенно посторонние вещи.
35. Вы легко запоминаете сведения из самых разных, не связанных между собой областей знаний.
36. Вы спокойно и быстро засыпаете и пробуждаетесь.
37. Вы склонны сначала делать, а потом думать о последствиях.
38. В случае конфликта вас больше беспокоят не его причины, а сам факт ссоры.
39. В трудной ситуации вы окажете помощь сначала другим, а потом себе.
40. Вы легко миритесь и не склонны к выяснению отношений.

### **3 раздел**

41. В новой обстановке чувствуете себя неуверенно.
42. Не верите полностью в свои силы.
43. Вам неприятно любопытство.
44. Довольно трудно сходиться с новыми людьми.
45. Вам легче работать в привычной обстановке.
46. Даже небольшая неудача вас сильно подавляет.
47. У вас есть склонность к уходу в свои переживания.
48. После длительного напряжения сил вам нужен длительный и полный отдых.

49. Вы очень впечатлительны, поэтому легко можно выбить вас из колеи.

50. У вас есть тенденция приспосабливаться к характеру собеседника, тех, с кем вы контактируете.

51. Всегда обдумываете свои слова и высказывания.

52. По отношению к другим склонны к подозрительности.

53. Чувствительны к любому порицанию или одобрению.

54. Чрезмерно, и не всегда справедлива, обидчивы.

55. Довольно скрытны и не склонны много рассказывать о себе.

56. Редко сами принимаетесь за дело, вас нужно подтолкнуть.

57. Не оставляете вопрос или проблему, пока не продумаете до конца, пока для вас не станет все полностью ясно.

58. Вы с трудом запоминаете материал из разных областей и легче из одной или близких областей знаний.

59. Вы склонны вызывать у окружающих сочувствие к себе.

60. Вы довольно долго помните события, если они связаны с вашими личными переживаниями.

#### **4 раздел**

61. В своих действиях вы всегда последовательны и обстоятельны.

62. Вы умеете ждать.

63. Можете назвать себя хладнокровным человеком.

64. Не склонны к лишним разговорам даже с близкими людьми.

65. В работе придерживаетесь системы, выработанного распорядка.

66. Для вашей речи характерны остановки и паузы для обдумывания.

67. При сильных эмоциональных переживаниях вам легко сдерживать себя.

68. Стараетесь не тратить впустую ни своих, ни чужих сил.

69. Вас волнует одобрение или неодобрение вашей деятельности.

70. Вы постоянны в области чувств и отношений.

71. Порядок в работе для вас важен не меньше, чем результат.
72. Для вас характерно равное и спокойное отношение к плохому и к хорошему в вашей жизни.
73. Вы снисходительны к плохому или тяжелому характеру других людей.
74. Твердо решив что-либо сделать, включитесь в работу довольно медленно.
75. Если у вас есть цель, трудности, необычности обстоятельств для вас как бы не существуют.
76. Даже самые сильные ваши переживания практически никогда не влияют на вашу жизнь и текущую деятельность.
77. Вы склонны оценивать людей больше по их деловым, чем по эмоциональным качествам.
78. Вы склонны всегда доводить высказываемую мысль до конца, даже если в разговоре вас отвлекают, переключают внимание на другое.
79. Вы спокойно переносите любой шум, слишком громкие разговоры, слишком громкую музыку.
80. Вы легко можете сами себя занять, не нуждаясь во внешних впечатлениях.

Рассмотрим основные характеристики выделенных типов личности.

### **Холерик**

Тип нервной деятельности подвижный – неуравновешенный; энергичные, стремительные, боевые, задорные, смелые, уверенные, решительные, инициативные, азартно берутся за работу, в критический момент могут работать долго и неудержимо с максимальной концентрацией сил, быстро решают проблемы и преодолевают трудности, схватывают информацию на лету, быстро запоминают, даже не успев осознать, однако вспыльчивы, несдержанны, нетерпеливы, прямолинейны, самоуверенны, плохо владеют собой, не умеют рассчитывать силы и ни в чем не знают

меры, не могут делать монотонную, медленную работу. Ожидание или неудачи способны вывести их из себя. Стараясь как можно скорее получить результат, начинают опережать события, суетиться. Особенно угнетают их необходимость сдерживать свои чувства и чрезмерную активность. Отличаются резкостью, силой движения, их быстрым темпом, порывистостью, излишней эмоциональностью. Склонны к резким сменам настроения (быстро переходят от радости к печали, от смеха к гневу), непостоянству, подвержены эмоциональным срывам, иногда бывают агрессивны.

### **Сангвиник**

Тип нервной деятельности подвижный – уравновешенный; люди энергичные, оживленные, эмоциональные с разнообразием и богатством мимики, громким и быстрым темпом речи, хорошо владеют собой, уравновешенные, работоспособные, уверенные в своих силах, впечатлительные, общительные, легко вступают в контакты, они, как правило, легко и быстро приспосабливаются к новой обстановке, стремятся к частой смене впечатлений, легко и быстро отзываются на окружающие события, оптимистичные, умеют увлекать других, поддерживают хорошую атмосферу в коллективе, любят шутку, остроумие. Часто предлагают какие-то идеи и добиваются их осуществления. Эмоции - преимущественно положительные - быстро возникают и быстро сменяются (угасают). Умеют хорошо сдерживать свои эмоции. Сравнительно легко и быстро переживаются неудачи. В трудных ситуациях становятся более собранными и целеустремленными, не теряя при этом чувства юмора. Склонны к решению тактических задач. В детстве часто бывают вожаками среди сверстников, способны организовывать их на рискованные дела. Отсутствует сосредоточенность, не хватает целеустремленности, не доводят начатое до конца (если работа кажется неинтересной, но упорны, если увлекутся делом), неоправданная поспешность поступков, поверхностность. Вкусы и интересы непостоянны.

### **Меланхолик**

Тип нервной деятельности инертный - неуравновешенный; в большинстве своем неуверенные в себе, нерешительные, робкие, безынициативные, пассивные, вялые, боязливые, обидчивые, любящие одиночество, мнительные, с подавленным настроением, быстро утомляются, нелегко осваиваются с изменившимися условиями жизни, а в опасные и трудные минуты теряются, высокая эмоциональная сенситивность (душевная ранимость), глубина и устойчивость эмоций при слабом внешнем выражении, причем преобладают отрицательные эмоции. Малейшая неприятность способна вывести их из равновесия. Характерна трудность выбора. Склонны к опасениям по поводу и без повода, с трудом вступают в контакты с незнакомыми людьми. Голос тихий, речь замедленная. Предпочитают подчиняться правилам и авторитетам. Накануне каких-либо перемен в жизни, волнуются, нередко понапрасну. Могут успешно работать, но в благоприятных условиях и не на пределе возможностей. Они запасливы и предусмотрительны. При неблагоприятных условиях могут развиваться повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчужденность. Их довольно трудно расшевелить, зато потом им плохо удастся контролировать свои эмоции и поведение. Поэтому они больше других нуждаются в навыках психологической защиты от перегрузок – не только физических, но и интеллектуальных, эмоциональных.

### **Флегматик**

Тип нервной деятельности инертный – уравновешенный; обычно спокойные и невозмутимые, уравновешенные, терпеливые, выносливые, целеустремленные, продуктивные, с чувством ответственности, сильно привязываются к работе, способны к длительной напряженной работе, настойчивые и упорные труженики, их трудно обидеть или вывести из себя, они медлительны, нерешительны, речь спокойна, без эмоций, с невыразительной мимикой. Неохотно переключаются с одного дела на другое и приспосабливаются к новой обстановке, трудно привыкают к новым

знакомым. Преобладает спокойное, ровное настроение, чувства и настроения обычно постоянны. Говорят в основном по делу, не любят пустословия. Предприимчивы, однако предлагают новую идею только после тщательного взвешивания всех «за» и «против». Прежде чем действовать, подумают о возможных помехах, о том, как их преодолеть. Нередко долго колеблются, принимая решение. При неблагоприятных условиях может развиться пассивный образ жизни, вялость, равнодушие, склонность к выполнению однообразных привычных действий. В зависимости от среды и воспитания из них могут вырасти и большие лентяи, и целеустремленные борцы.

## **Задание 2. Тест на определение типа личности по Г. Айзенку**

Личностный опросник Г. Айзенка является одним из самых популярных психологических тестов. Данный тест позволяет выявить тип темперамента человека, уровень его совместимости с другими типами, степень экстра- или интроверсии, уровень нейротизма (эмоциональной стабильности). Эти характеристики, рассматриваемые в совокупности, существенно влияют на профессиональную деятельность человека.

Для того чтобы выяснить индивидуальные характеристики предлагается ответить «да» или «нет» на следующие вопросы:

### **Текст опросника**

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться»?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли вы, что вам очень трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-нибудь предпринять?

6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли сдерживаете свои обещания?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделаете ли вы что угодно на спор?
11. Возникает ли у вас чувство робости или смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичным представителем противоположного пола?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно чтение книг встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии так, что все «горит» в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь друзей поменьше, но зато особенно близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю чувствам и всюю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?

28. Часто ли вы, сделав какое-либо важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-либо, то вы предпочтете об этом прочитать в книге, нежели спросить?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно, неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?

49. Можете ли вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспokoит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспokoитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

### **Ключи к тесту.**

Из 57 вопросов – 24 направлены на определение уровня «экстраверсии-интроверсии» человека, который характеризует его индивидуально-психологическую ориентацию либо на мир внешних объектов (экстраверсия: **14-24** балла), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия: **0-11** баллов). Подсчитывая свой результат по данной шкале, воспользуйтесь следующим ключом: начислите по одному баллу за каждое совпадение: «да» - 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56; «нет» - 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

**Экстравертам** свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

**Интровертам** присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны аккуратны и

педантичны.

На данной шкале выделяют еще один тип людей, занимающий промежуточное положение между интровертами и экстравертами и характеризующийся неустойчивым проявлением черт, как первого, так и второго типа (в зависимости от конкретной ситуации) – **«амбиверты» - 12-13** баллов.

Для выявления «нейротизма» в тест заложены еще 24 вопроса. **Нейротизм** характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности).

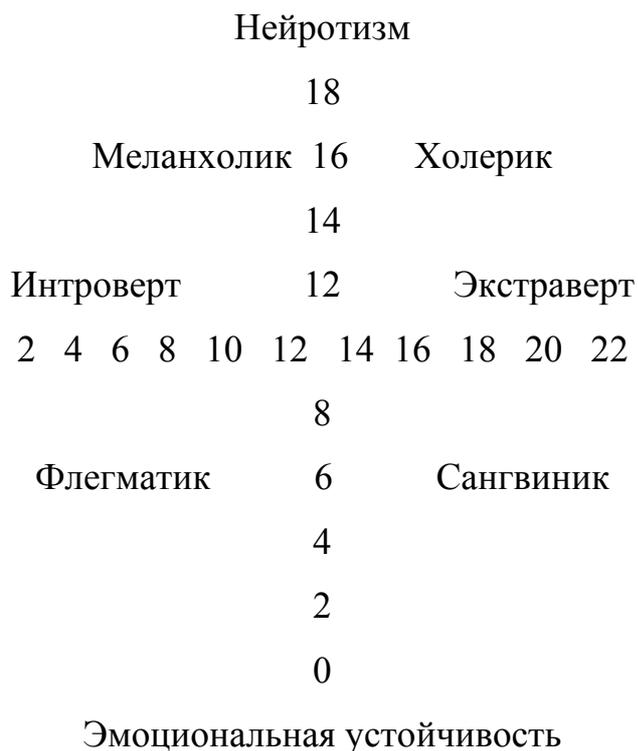
Люди, характеризующиеся чрезвычайной устойчивостью, прекрасной адаптированностью набирают **0-12** баллов, чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный тип – **13-24** балла. Подсчитывая свой результат по данной шкале, воспользуйтесь следующим ключом: начислите по одному баллу за каждое совпадение: «да» - 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Ответ "нет" на вопросы этой нумерации - показатель нейротичности.

Эмоционально-устойчивые (стабильные) люди не склонны к беспокойству, устойчивы по отношению к внешним воздействиям, вызывают доверие, склонны к лидерству.

Эмоционально-нестабильные (нейротичные) – чувствительны, эмоциональны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

Тест позволяет определить уровень искренности ваших ответов (оставшиеся 9 вопросов). Если результат выше 4 баллов, это означает, что вы были не совсем честны перед самим собой, отвечая на вопросы, а, значит, результаты теста также могут быть не вполне достоверными (ключ на эти вопросы: «да» - 6, 24, 36; «нет» - 12,18, 30,42, 48,54).

Система координат выглядит следующим образом:



**Задание 3. Ознакомиться с примером резюме. Составить собственное резюме.**

## **РЕЗЮМЕ**

**Менеджера, выпускника ИГХТУ 20XX г.**

**Иванова Ивана Ивановича**

### **1. Библиографические данные:**

- дата рождения 27.09.XXг.;
- место рождения: г. Иваново;
- национальность: русский;
- сведения о родителях: отец – директор средней школы, историк; мать – учительница биологии; имею старшую сестру;
- семейное положение: женат, жена – бухгалтер, имею сына 2-х лет.

## **2. Образование:**

- окончил в 20XX г. Ивановский техникум предпринимательства, специальность «Коммерческое дело», диплом № 2933657;
- окончил в 20XX г. Ивановский государственный химико-технологический университет, профиль «Международный менеджмент», бакалавр-менеджмента, диплом с отличием №453423.

## **3. Опыт работы:**

20XX-20XX – помощник менеджера по продажам автомобилей ООО «Старт»;

20XX – 20XX – менеджер по работе с иностранными клиентами – поставщиками автомобилей ООО «Старт».

## **4. Профессиональные достижения:**

- лауреат Ивановского городского конкурса «Менеджер-маркетолог года» (20XX г.);
- диплом выставки «Ивановская полиграфия» (20XX г.).

## **5. Профессиональные черты:**

- знания современных достижений мировой теории и практики менеджмента и маркетинга;
- умение решать практические управленческие задачи, выстраивать алгоритмы деятельности и добиваться результата;
- организованность, точность, пунктуальность;
- ответственность и надежность;
- способность пойти на разумный риск;
- коммуникабельность, способность к быстрому установлению доверительных отношений;
- владение техникой и психологией переговоров, наличие опыта заключения договоров.

## **6. Личные качества:**

- эмоциональная сдержанность, стрессоустойчивость, бесконфликтность;
- отзывчивость, доброжелательность;

- умение убеждать и вести за собой.

**7. Дополнительные сведения:**

- окончил курсы английского языка (ИГХТУ 20XX г.), удостоверение переводчика № 67549;
- владею компьютерными программами;
- имею возможность ездить в командировки;
- имею личный автомобиль, водительское удостоверение категории «В» (20XX).

**8. Рекомендации:**

- директора ОАО «Алмаз» Алексева А.А. (прилагается);
- профессора кафедры Управления ИГХТУ Гуськовой Е.К. (прилагается).

**9. Претендую:**

- на должность менеджера-маркетолога;
- на уровень зарплаты 700 у.е. плюс премиальные за конкретные практические результаты.

Контактные телефоны

(подпись)

**Задание 4.** Ознакомиться с примером личного SWOT-анализа. Выполнить SWOT-анализ для студента, собирающегося получить диплом бакалавра.

Личностный (карьерный) SWOT-анализ проводится с целью определения сильных и слабых сторон развития профессионализма и карьеры, а также с целью определения карьерных и профессиональных возможностей и ограничений (угроз) с целью определения дальнейших стратегических планов по развитию карьеры на рынке труда (среди конкурентов).

## Рекомендации по составлению личного SWOT-анализа.

1. Ищите те профессиональные и личностные качества, которые Вас отличают от других кандидатов в вашей профессиональной среде, а также смежных средах.

2. Проведите исследование рынка вакансий по своему профессиональному направлению. Выберите ключевые обязанности и требования работодателей. Определите под какие из них Вы подходите, а каким не соответствуете.

3. Рассматривайте несколько разных вакансий.

4. Составьте список личных ресурсов, которыми Вы обладаете - финансы, время, знакомые, которые могут помочь, электронные курсы и книги и т.д.

5. Какие негативные привычки Вы имеете, которые связаны с работой?

6. Что тянет Вас назад в профессиональном развитии? Выучили ли Вы английский язык, чтобы читать профессиональную литературу в оригинале?

### **Ваши сильные стороны:**

- образование;
- опыт работы;
- деловые и личностные качества;
- навыки и способности;
- что делаете в стрессовых ситуациях.

### **Ваши слабые стороны:**

- что Вам дается трудно?
- в чем Вы некомпетентны?
- что вызывает дискомфорт у Вас?
- чем злоупотребляют другие люди по отношению к Вам?
- какие задачи Вы не любите выполнять?

### **Ваши возможности:**

- чему Вы хотели бы научиться и могли бы научиться?
- на что у Вас есть ресурсы: сила, финансы, мотивация?

- какие новые технологии появились на рынке?
- идет ли рост рынка по вашей специализации?
- какие стратегические контакты и знакомых Вы имеете?

**Ваши угрозы:**

- чему Вам следует больше всего уделять внимание и времени, но Вы этого не делаете или не можете сделать?
- что вызывает у Вас беспокойство и что Вами не контролируется?

Таблица 3

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в матрице  
SWOT-анализ

	<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Strengths — сильные стороны</b> (мои свойства, которые дают мне преимущества перед конкурентами)	<b>Weaknesses — слабые стороны</b> (мои слабые стороны, недостаток знаний, навыков, которые негативно влияют на мою конкурентноспособность)
<b>Внешняя среда</b>	<b>Opportunities — возможности</b> (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по трудоустройству, получению дополнительного дохода, получения новой должности)	<b>Threats — угрозы</b> (внешние вероятные факторы, которые могут повлиять на мою деятельность)

**Контрольные вопросы к теме 6**

1. Что такое кадровая политика?
2. Раскройте понятие «корпоративный дух» и его историю.
3. Какие существуют виды корпоративных культур?
4. Назовите культурно-деловые различия стран.
5. В чем состоит экономическая и культурная части кадровой политики?
6. Назовите подходы к подбору персонала.

7. Назовите категории и виды работников.
8. Раскройте методы обучения в международной компании.
9. Назовите составные части управления персоналом в международной компании.
10. Назовите понятие «международный менеджер», критерии отбора международного менеджера, пути его развития.

## **Тема 7. Международный финансовый менеджмент и эффективность международного бизнеса**

Международный финансовый рынок – это система финансово-экономических решений в условиях интернализации хозяйственной деятельности.

Причины неопределенности в деятельности международной организации:

- многообразие валют;
- валютные риски;
- политико-государственные риски (система налогообложения, репатриация и реинвестиция доходов).

Задачи международного финансового менеджмента (МФМ):

- финансовый мониторинг – включает анализ динамики финансовых потоков, изучение потенциальных финансовых инвестиций;
- создание системы принятия финансовых решений. На основании мониторинга топ-менеджеры МНК корректируют финансовые потоки, осуществляют поиск инвесторов и кредиторов под новые бизнес-проекты;
- планирование использования финансовых ресурсов как кратковременных, так и долговременных;
- оценка возможных финансовых рисков и принятие решений по их снижению;
- контроль за исполнением финансовых решений и движением

денежных средств.

Важнейшую роль в финансовом менеджменте играет поиск источников финансирования. Возможны внутренние и внешние источники.

1. Внутренние источники:

- кредиты и займы из доходов головной компании;
- взаимокредиты и займы между дочерними фирмами.

2. Внешние источники финансирования:

- правительственные кредиты и займы;
- кредиты и займы других компаний;
- выпуск ценных бумаг международной компании;
- финансовые инвестиции;
- банковское финансирование.

Для международной компании возможны следующие формы банковского финансирования:

- кредитная линия – выделение банком определенной суммы в течение установленного срока под конкретный проект;
- револьверный кредит – пролонгирование кредитной линии на новый срок;
- срочный заем – краткосрочный целевой кредит, который выделяется на срок до 90 дней;
- овердрафт – допущение банком дебетового остатка на счете клиента.

Важной составной частью финансового менеджмента международной компании является управление оборотными средствами.

Виды управления оборотным капиталом.

1. Управление денежной наличностью:

- создание модели движения наличных денежных средств в компании;
- составление кэш-бюджета – плана использования наличных денежных средств;
- ведение кассового бюджета, то есть учет фактического движения наличных денег.

## 2. Управление дебиторской задолженностью:

- психологическое воздействие на должников: звонки-напоминания, направление письменных сообщений о долге и пене и др.;
- бартерный расчет;
- оплата своих налогов путем взыскания с должника сумм через налоговые органы.

3. Управление материально-техническими запасами (поисками оптимального объема в сырье, материалах, комплектующих и запасных частях занимается логистика).

4. Управление валютными ресурсами, чтобы они приносили максимальную отдачу.

В любом бизнесе одним из важнейших показателей является его эффективность. Эффективность бизнеса – это уровень его прибыльности и рентабельности. Эффективность менеджмента – это качество управленческой деятельности, обеспечивающее компании достижение поставленных целей. Различают внутреннюю и внешнюю эффективность. Внутренняя эффективность – это экономичность, то есть рациональное использование ресурсов. Внешняя эффективность – это результаты деятельности, которые определяются степенью достижения поставленных целей. Эффективность менеджмента оценивают по следующим критериям:

- уровень доходов и прибыли;
- уровень издержек и убытков;
- уровень рентабельности и ликвидности;
- уровень стабильности и устойчивости компании;
- уровень имиджа и репутации;
- позиция на рынке и в стране пребывания.

Одна из главных задач топ-менеджеров состоит в обеспечении компании устойчивого развития. Устойчивое развитие – это постоянное повышение эффективности деятельности предприятия, включающее постоянный мониторинг динамики компании; постоянный мониторинг

динамики рынка; грамотную стратегию компании, включающую выбор общей стратегии, функциональных стратегий, стратегии конкурентной борьбы; заботливую кадровую политику.

## **Практические задания к теме 7**

### **Задание 1. Деловая игра «Мозговой штурм»**

Правила проведения «мозгового штурма».

1. Запрещается всякая критика идей, высказываемых во время проведения мозгового штурма.

2. Свободный полет мыслей и поощрение самых «безумных» идей.

3. Выдвижение как можно большего количества идей.

4. Фиксирование идей.

Этапы проведения мозгового штурма:

1. Ознакомление участников с правилами проведения мозгового штурма, формирование команд.

2. Постановка проблемы.

3. Выдвижение идей и их фиксирование.

4. Оценка, сортировка и первичный анализ выдвинутых идей.

5. Выработка единого решения командой и его обоснование.

Используя правила «мозгового штурма» выполнить задания.

1. Разработать концепцию нового ресторана при наличии небольшого бюджета.

2. Разработать концепцию нового текстильного предприятия в условиях конкуренции, то есть наличия аналогичных предприятий.

3. Разработать концепцию дорогой 5-звездочной гостиницы для небольшого города.

## **Контрольные вопросы к теме 7**

1. Понятие «международный финансовый менеджмент».
2. Задачи международного финансового менеджмента.
3. Причины неопределенности в осуществлении международного финансового менеджмента.
4. Источники финансирования международного финансового менеджмента.
5. Понятие и виды управления оборотным капиталом компании.
6. Понятие «эффективность бизнеса» и «эффективность менеджмента».
7. Критерии эффективности международного бизнеса.
8. Понятие «устойчивое развитие международной компании».

**Экзаменационные вопросы по дисциплине**  
**«Международный менеджмент»**

1. Понятие и особенности современного международного бизнеса.
2. Глобализация международного бизнеса.
3. Сущность, задачи, отличительные черты международного менеджмента.
4. Управленческие решения, принимаемые международным менеджером.
5. Функции международного менеджера.
6. Оценка экономической ситуации в стране.
7. Оценка правовой ситуации в стране.
8. Анализ политической ситуации в стране.
9. Стартовый маркетинговый анализ.
10. Национальные деловые стереотипы народов Западной Европы: (на примере Англии или Германии).
11. Национальные деловые стереотипы народов Центральной Европы: (на примере Польши или России).
12. Национальные деловые стереотипы народов Азии: (на примере Китая или Японии).
13. Национальные деловые стереотипы Америки: (на примере США).
14. Понятие и особенности международного рынка.
15. Сегментирование на международном рынке.
16. Позиционирование на международном рынке.
17. Выход на внешний рынок.
18. Маркетинг-микс.
19. Политика сплоченности в организации.
20. Социальные процессы в организациях: командное взаимодействие.
21. Социальные процессы в организациях: неформальное общение.
22. Социальные процессы в организациях: понятие и требования к управленческой информации.

23. Социальные процессы в организациях: понятие, виды коммуникации, коммуникационный процесс.
24. Корпоративные структуры и их формы.
25. Холдинги и альянсы.
26. Финансово-промышленные группы.
27. Международный финансовый менеджмент: понятие, задачи, причины неопределенности.
28. Источники финансирования МНК.
29. Управление оборотным капиталом МНК.
30. Корпоративная культура МНК.
31. Подбор и работа с персоналом в МНК.
32. Развитие международного менеджера.
33. Этика международного бизнеса.
34. Эффективность международного бизнеса и менеджмента.
35. Устойчивое развитие международной компании.

## Список рекомендуемой литературы

1. Володько, В.Ф. Международный менеджмент / В.Ф. Володько. – Мн., 2012.
2. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Международный менеджмент / под ред. С.Э. Пивоварова [и др.]. – СПб., 2013.
4. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / Попов В.М. [и др.]. – М.: 2011.
5. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб., 2012.
6. Международные экономические отношения: учебник / под ред. Р.И. Хасбулатова. Ч 2. - М.: Гардарики, 2006.
7. Международное публичное право: учебник / под ред. К.А. Бекешева. - М.: Проспект, 2013.
8. Мировая экономика: учебник / под ред. Б.М. Смитиенко. - М.: Юрайт-Издат, 2009.
9. Мировая экономика: учебник / под ред. А.С. Булатова. - М.: Экономистъ, 2012.

Учебное издание

Абрамова Елена Анатольевна  
Ксенофонтова Ольга Леонидовна

## **Международный менеджмент**

Учебное пособие

Редактор Г.В. Куликова

Подписано в печать 10.09.2015. Формат 60×84 1/16 Бумага писчая.

Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 5,16. Тираж 50 экз. Заказ

Ивановский государственный  
химико-технологический университет

Отпечатано на полиграфическом оборудовании  
кафедры экономики и финансов «ИГХТУ»  
153000, г. Иваново, Шереметевский пр-т, 7