

**Е.А. Абрамова, И.Л. Соколова, Л.Р. Бегларян**

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (продвинутый уровень)**

**Учебное пособие**



**Иваново 2018**

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

Е.А. Абрамова, И.Л. Соколова, Л.Р. Бегларян

**Международный менеджмент (продвинутый уровень)**

Учебное пособие

Иваново 2018

УДК 339.97

Абрамова, Е.А. Международный менеджмент (продвинутый уровень): учебное пособие/ Е.А. Абрамова, И.Л. Соколова, Л.Р. Бегларян; Иван. гос. хим.-технолог. ун-т. – Иваново, 2018. –143с.

Учебное пособие включает в себя лекционный материал и задания для самостоятельной работы для магистров направления 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Международный менеджмент» (очной и заочной формы обучения), бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Международный менеджмент» для изучения профильных дисциплин, а так же может быть полезно для аспирантов, преподавателей экономических вузов и в работе управленческих служб предприятий и фирм.

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

Рецензенты:

кафедра менеджмента и экономического анализа в АПК Ивановской государственной сельскохозяйственной академии им. академика Д.К. Беляева;

кандидат экономических наук, доцент В.В. Сильченко (ФГБОУ ВО «Ивановский государственный политехнический университет»).

© Абрамова Е.А., Соколова И.Л.,  
Бегларян Л.Р., 2018

© ФГБОУ ВО «Ивановский государственный  
химико-технологический университет», 2018

## Оглавление

Введение	5
<b>Тема 1. Глобализация экономики и управление международным бизнесом</b>	<b>7</b>
1.1. Глобализация международного бизнеса	7
1.2. Основные направления интернационализации российского бизнеса	10
1.3. Международная среда бизнеса	20
Контрольные вопросы	22
Задания	23
<b>Тема 2. Культурологическая среда международного бизнеса</b>	<b>23</b>
2.1. Современная международная культурная среда	23
2.2. Элементы и факторы развития культурной среды	25
2.3. Типы культур: западная, восточная, исламская, африканская	26
2.4. Конвергенция. Дивергенция. Этноцентризм.	28
2.5. Культурные традиции разных стран	29
Контрольные вопросы	32
Задания	32
<b>Тема 3. Транснациональные корпорации как объект международного менеджмента</b>	<b>32</b>
3.1. Понятие и основные виды ТНК	33
3.2. Причины возникновения ТНК	34
3.3. Позитивные и негативные последствия возникновения ТНК	36
3.4. Характеристика типов ТНК	38
3.5. Характеристика уровня транснационализации компаний и масштабов деятельности ТНК	38
3.6. Организационные формы выхода международных компаний на зарубежные рынки	40
Контрольные вопросы	43
Задания	43
<b>Тема 4. Система управления международными компаниями и организационные структуры ТНК</b>	<b>43</b>
4.1. Организационные структуры современных ТНК	44
4.2. Аппарат управления транснациональных корпораций	46
Контрольные вопросы	52
Задания	53
<b>Тема 5. Маркетинг в международном бизнесе</b>	<b>53</b>
5.1. Значение маркетинговой деятельности в международном бизнесе	53
5.2. Формы выхода компании на внешний рынок и критерии выбора канала распределения	55
5.3. Международная товарная политика компании	58
Контрольные вопросы	60
Задания	61

<b>Тема 6 . Основные научные модели переговорного процесса</b>	<b>61</b>
6.1. Три модели переговорного торга: жесткая, мягкая и смешанная	62
6.2. Основные модели теории игр: партнерская, полемическая и рациональная	64
6.3. Переговоры в условиях острого конфликта: медиативная модель	71
6.3.1. Общие сведения о процедуре медиации	72
6.3.2. Техники и технологии эффективной медиации	80
6.4. Основные этапы проведения переговоров	87
6.4.1. Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения	88
6.4.2. Дебаты	89
6.4.3. Зона конкретных предложений	90
6.4.4. Принятие решений и завершение переговоров	91
6.5. Типичные ошибки начинающих российских переговорщиков	92
Контрольные вопросы	97
Задания	98
<b>Тема 7. Планирование рекламной компании на внешнем рынке</b>	<b>100</b>
7.1. Решения о разработке бюджета и медиапланирование	100
7.2. Решения о рекламном обращении	106
7.3. Решения о средствах распространения информации	108
Контрольные вопросы	120
Задания	120
<b>Тема 8. Пути развития международных компаний</b>	<b>121</b>
8.1. Сравнительная характеристика корпоративных стратегий международных компаний	122
8.2. Стратегия завоевания доли рынка, дифференциации, снижения издержек	124
8.3. Стратегии слияний и поглощений международных компаний	126
Контрольные вопросы	128
Задания	128
<b>ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ</b>	<b>129</b>
Список использованных источников	142

## Введение

Деловой мир в новом тысячелетии вступил в новую фазу своего развития. В современном бизнесе главным становится уже не владение ресурсами, а свободный доступ к ним. Практически ни одна страна мира и ни одна компания сегодня не могут эффективно действовать в экономике без взаимосвязи с другими странами и их компаниями.

Возникает необходимость формирования новой модели развития мировой экономики и соответствующего ей международного менеджмента, которая могла бы противостоять глобальному кризису.

Учебное пособие «Международный менеджмент» предназначено для бакалавров менеджмента, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Международный менеджмент» и магистров направления 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Международный менеджмент».

Целью изучения курса «Международный менеджмент» (продвинутый уровень) является овладение теоретическими знаниями и практическими навыками в области организации и управления бизнесом как системой в международном экономическом пространстве.

Задачами курса «Международный менеджмент» (продвинутый уровень) являются:

- в теоретическом плане: изучение теоретических основ и особенностей транснационализации бизнеса, организационных форм и структур управления компаниями, участвующими в международном бизнесе;
- в практическом плане: получение знаний, отражающих передовую мировую практику управления международным бизнесом.

Студенты, завершившие изучение курса «Международный менеджмент» (продвинутый уровень), должны:

*Знать:*

- сущность и процессы глобализации;
- сущность и процессы современной культурной среды, характеристики культурологических теорий, типы культур;
- сущность и основные виды, причины возникновения транснациональных компаний (ТНК);
- основные понятия, категории, особенности управления международным бизнесом;
- особенности международного маркетинга как концепции внутрифирменного управления и целостной системы организации международной экономической деятельности;
- основные научные модели ведения переговоров – метод торга, теорию игр, медиативную модель; основные этапы проведения международных переговоров, их особенности;
- особенности организации рекламной практики, понятие медиапланирования;
- направления развития международных компаний.

*Уметь:*

- проводить анализ деятельности российских компаний за рубежом;
- ориентироваться в различных аспектах международного бизнеса для принятия соответствующих управленческих решений;
- разрабатывать варианты управленческих решений по выходу компаний на зарубежные рынки;
- формировать эффективную организационную структуру международной компании, определять функции и обязанности ее основных подразделений;
- разрабатывать маркетинговые мероприятия с учетом общности и особенностей маркетинговой среды зарубежных стран;
- оперировать понятиями «метод торга», «теория игр», «медиация»;
- оперировать понятиями «правило первого предложения», «дебаты», «зона окончательного предложения»;
- оценивать эффективность рекламы разными методами и способами;
- ориентироваться в различных аспектах международного бизнеса для принятия соответствующих управленческих решений.

*Владеть:*

- основными приемами принятия управленческих решений в международных компаниях;
- принципами и методами диагностики организационных проблем, возникающих в международных компаниях;
- основными приемами принятия управленческих решений в международных компаниях;
- принципами и методами диагностики организационных проблем, возникающих в международных компаниях;
- навыками управления международной маркетинговой деятельностью компании;
- основными приемами партнерских, полемических, принципиальных переговоров, технологиями медиации; основными приемами партнерских, полемических, принципиальных переговоров, разными способами подачи позиции на всех этапах переговоров;
- навыками планирования рекламной компании на внешнем рынке;
- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

Изучение курса «Международный менеджмент» (продвинутый уровень) позволит сформировать у студентов ряд компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент» и магистратуры 38.04.02 «Менеджмент».

## **Тема 1. Глобализация экономики и управление международным бизнесом**

В результате изучения данной темы студент должен:

- знать* сущность и процессы глобализации;
- уметь* проводить анализ деятельности российских компаний за рубежом;
- владеть* основными приемами принятия управленческих решений в международных компаниях.

**Ключевые термины:** глобализация, интернационализация, международная среда, международный бизнес, международные деловые операции, стратегии проникновения на международный рынок.

### **Целевые установки**

Показать значение процессов глобализации. Раскрыть основные направления интернационализации российской экономики. Рассмотреть особенности ведения международного бизнеса.

### **1.1. Глобализация экономики: сущность, преимущества, недостатки**

Глобализация – это усиление взаимозависимости и взаимовлияния различных сфер и процессов мировой экономики. Затрагивает все сферы общественной жизни, включая экономику, политику, идеологию, социальную сферу, культуру, экологию, безопасность, образ жизни, а также сами условия существования человечества. Выражается в постепенном превращении мирового хозяйства в единый рынок товаров, услуг, капитала, рабочей силы и знаний.

Процесс глобализации охватывает разные сферы мировой экономики:

- международную торговлю товарами, услугами, технологиями, объектами интеллектуальной собственности;
- международное движение факторов производства (рабочей силы, капитала, информации);
- международные финансово-кредитные и валютные операции;
- производственное, научно-техническое, технологическое, инжиниринговое и информационное сотрудничество.

Глобализация мировой экономики выражается в следующих процессах:

1) глобализация рынков проявляется в объединении взаимно независимых и отдаленных национальных рынков в общий мировой. Происходит благодаря изменению потребительских предпочтений в различных странах, в результате меняется структура потребления товаров, в следствие чего потребители могут покупать те товары, которые более качественные и конкурентоспособны на мировом рынке;

2) углубление **интернационализации производства товаров**. Интернационализация производства проявляется в том, что в создании конечного продукта в разных формах и на разных стадиях участвуют

производители многих стран мира. Промежуточные товары и полуфабрикаты занимают все большую долю в мировой торговле и в межкорпоративных трансфертах. Институциональной формой интернационализации производства выступают ТНК;

3) углубление **интернационализации капитала**, заключающееся в росте международного движения капитала между странами, прежде всего, в виде прямых инвестиций (причем объемы прямых иностранных инвестиций растут быстрее, чем внешняя торговля и производство), интернационализации фондового рынка;

4) **глобализация производительных сил** через обмен средствами производства и научно-техническими, технологическими знаниями, а также в форме международной специализации и кооперации; через производственное сотрудничество, международное перемещение производственных ресурсов;

5) **формирование глобальной материальной, информационной, организационно-экономической инфраструктуры**;

6) усиление **интернационализации обмена** на основе углубления международного разделения труда, возрастания масштабов и качественного изменения характера традиционной международной торговли овеച്ചественными товарами. Все более важным направлением международного сотрудничества становится сфера услуг, которая развивается быстрее сферы материального производства;

7) увеличение масштабов **международной миграции рабочей силы**. Выходцы из относительно бедных стран находят применение в качестве неквалифицированной или малоквалифицированной рабочей силы в развитых странах;

8) растущая **интернационализация воздействия производства и потребления на окружающую среду**, что вызывает рост потребности в международном сотрудничестве, направленном на решение глобальных проблем современности.

Глобализация является процессом объективным, обусловленным новым этапом развития мировой экономической системы. В то же время на нее в значительной мере влияют субъективные факторы (правительства, руководство крупнейших фирм, общественных организаций и проч.).

Агентами глобализации являются:

-международные финансовые, торговые, экономические организации (МВФ, МБРР, ВТО);

-транснациональные корпорации, транснациональные банки и их сети;

-региональные экономические организации (ЕС, АСЕАН);

-ведущие страны мира (США, Япония и др.);

-отдельные физические лица и политические группы, интересы которых обычно не совпадают с глобальными тенденциями прогрессивного мирового развития.

Прогнозируется, что в перспективе глобализация повлечет за собой:

-интенсификацию интеграционных региональных процессов;

-большую открытость экономических систем государств, в настоящее время еще не полностью осуществивших либерализацию хозяйственной деятельности;

-беспрепятственный доступ всем участникам на любые рынки;

-универсализацию норм и правил осуществления торговых и финансовых операций;

-унификацию регулирования и контроля за рынками;

-стандартизацию требований к перемещению капитала, инвестиционному процессу и всемирной платежно-расчетной системе.

Глобализация способствует углублению специализации и международного разделения труда. В ее условиях более эффективно распределяются средства и ресурсы, что способствует повышению среднего уровня жизни и расширению жизненных перспектив населения (при более низких для него затратах).

Важным преимуществом глобализационных процессов является экономия на масштабах производства, что потенциально может привести к сокращению издержек и снижению цен, а, следовательно, к устойчивому экономическому росту. Преимущества глобализации связаны также с выигрышем от свободной торговли на взаимовыгодной основе, удовлетворяющей все стороны.

Глобализация, усиливая конкуренцию, стимулирует дальнейшее развитие новых технологий и распространение их среди стран. Ведь к внутренним конкурентам присоединяются неограниченные в действиях сильные внешние конкуренты. Глобализационные процессы в мировой экономике выгодны, прежде всего, потребителям, так как конкуренция дает им возможность выбора и снижает цены.

Также к преимуществам глобализации мировой экономики можно отнести:

-повышение производительности труда в результате рационализации производства;

-возможность мобилизовать более значительный объем финансовых ресурсов, поскольку инвесторы могут использовать более широкий финансовый инструментарий на возросшем количестве рынков;

-глобализация создает серьезную основу для решения всеобщих проблем человечества, в первую очередь, экологических, что обусловлено объединением усилий мирового сообщества, консолидацией ресурсов, координацией действий в различных сферах.

Преимущества глобализации распределяются неравномерно. Степень положительного влияния глобализационных процессов на экономику отдельных стран зависит от места, которое они занимают в мировой экономике. Фактически основную часть преимуществ получают богатые страны или индивиды.

Несправедливое распределение благ от глобализации порождает угрозу конфликтов на региональном, национальном и интернациональном уровнях.

Глобализация приводит к углублению неоднородности, к возникновению новой модели мира – мира 20:80, общества одной пятой. 80% всех ресурсов контролирует так называемый «золотой миллиард», который охватывает лишь пятую часть населения планеты. Процветающие 20% стран распоряжаются 84,7% мирового ВВП, на их граждан приходится 84,2% мировой торговли и 85,5% сбережений на внутренних счетах. С 1960 года разрыв между богатейшими и беднейшими странами более чем удвоился.

В качестве проблем, потенциально способных вызвать негативные последствия от глобализационных процессов во всех странах, можно назвать:

- неравномерность распределения преимуществ от глобализации в разрезе отдельных отраслей национальной экономики;

- возможная деиндустриализация национальных экономик;

- возможность перехода контроля над экономикой отдельных стран от суверенных правительств в другие руки, в том числе к более сильным государствам, ТНК или международным организациям;

- возможная дестабилизация финансовой сферы, потенциальная региональная или глобальная нестабильность из-за взаимозависимости национальных экономик на мировом уровне.

## 1.2. Основные направления интернационализации российского бизнеса

В зарубежной экономической литературе наибольшее распространение получили пять теорий интернационализации:

- теория Стратегического подхода - *Strategic approach*;

- теория «жизненного цикла» - '*Lifecycle*' model (*product-cycle theory*);

- Уппсальская модель интернационализации (модель университета Уппсалы/Скандинавская эволюционная модель) - *Uppsala internationalization model*;

- теория интернализации (экономика транзакционных издержек) - *internalization approach*.

- эклектическая теория Даннинга («ОЛИ-парадигма») - *Dunnig's eclectic theory / OLI-paradigm*.

Все они предполагают выбор определенной стратегии выхода на внешние рынки, начиная с этапа простейших экспортных операций. Однако алгоритм такого выхода, используемые экономические инструменты и методы имеют существенные различия. При этом последней по времени создания является эклектическая теория Даннинга, вобравшая в определенной степени составляющие предыдущих теорий.

1. Вместе с тем базовой и наиболее разработанной представляется теория стратегического подхода (*Strategic approach*). Суть данной теории заключается в том, что предприятие или фирма, создавая, например, за счет использования инноваций, существенные конкурентные преимущества при производстве того или иного товара (услуги), получает возможности ускоренного его продвижения на международные рынки и преодоления

существующих административных, юридических, таможенных и других барьеров.

Основные практические сложности при использовании данной теории связаны с определением количественного уровня конкурентных преимуществ, начиная с которого можно относительно успешно выходить на зарубежный рынок. Майкл Портер пришел к выводу, что, конкурентные преимущества проявятся, если фирма на основе использования стратегического отраслевого анализа найдет на международном рынке соответствующие незаполненные ниши.

2. Теория «жизненного цикла» предполагает, что фирма в более прогрессивной стране находится ближе к потенциальному рынку нового продукта (собственно, из-за более высоких доходов и потребительских предпочтений данная страна этим рынком и является). Поэтому первоначально более эффективные производственные мощности для выпуска данного продукта должны находиться в более развитых странах. При условии постепенного расширения рынка сбыта становится возможна определенная степень стандартизации продукта, при которой первостепенное значение начинают играть эффекты экономии от масштаба. В результате производственные мощности вытесняются в менее развитые страны, предлагающие более выгодные условия размещения с точки зрения издержек производства. Развитые страны инвестируют в создание производств в менее развитых странах, одновременно наращивая импорт устаревающих продуктов и развивая собственное производство инновационных продуктов. В теории жизненного цикла преобладает понятие стандартизации как основного мотива и возможности выхода на внешний рынок. Это важно, так как гипотеза выдвигалась во время расцвета массового производства, когда эффект экономии от масштаба считался доминирующим фактором для формирования конкурентоспособности. Поэтому теория оставляет в стороне проблему адаптации и гибкого производства, которая стала актуальна с середины 70-х годов. Критики данной теории (многочисленные, надо сказать) отмечали, что данная теория, во-первых, относится только к крупным международным компаниям (МНК или ТНК), а во-вторых, даже крупные компании могут прибегать и к стратегии адаптации.

3. Уппсальская модель интернационализации. Скандинавская модель основана на наблюдениях за закономерностями проникновения фирм на зарубежные рынки. Возможно, она сформировалась под влиянием скандинавских компаний, которые активно работают на рынках северной части Европы. В отличие от «стадий» жизненного цикла продукта, в скандинавской модели рассматриваются «стадии» самой компании. Согласно модели степень вовлеченности (commitment) инвестора в международные операции зависит:

- от его физической дистанции до зарубежного рынка;
- от культурной дистанции до данного зарубежного рынка;
- от опыта инвестора на этом рынке.

Скандинавские исследователи выделили четыре стадии интернационализации, в том числе:

- нерегулярный экспорт;
- регулярный экспорт через независимых посредников;
- зарубежная дочерняя торговая компания;
- зарубежная производственная компания.

Теория постулирует наличие положительной связи между стадией проникновения на зарубежный рынок и степенью осведомленности о зарубежном рынке. Таким образом, знание рынка увеличивается от стадии к стадии, которые сменяются эволюционно. Это означает, что в нормальной ситуации фирмы будут последовательно проходить все стадии, не перескакивая через этапы. Данная модель интуитивно понятна и находит много подтверждений на практике, например, когда эмигранты стремятся организовать бизнес, ориентируясь на знание своей родной культуры. Предсказывая необходимость последовательного прохождения фирмой стадий проникновения на внешний рынок, авторы скандинавской модели указывают на три исключения:

-крупные инвесторы могут предпринимать более радикальные инвестиционные шаги;

-в условиях стабильности знание о рынке не обязательно является результатом практического опыта фирмы;

-фирма может обобщать свой опыт и переносить его на рынки со сходными условиями функционирования.

Скандинавская модель довольно жестко критиковалась, во-первых, за ее излишний детерминизм (особенно в части физической дистанции), во-вторых, за игнорирование факта взаимного влияния рынков друг на друга (в модели глобальное рыночное пространство рассматривается как дискретное). Кроме того, оказалось, что данная теория не подходит для объяснения интернационализации в сервисных отраслях и не учитывает их влияния на глобальную осведомленность о рынках (например, роль глобальных консалтинговых фирм).

4. Теория интернализации утверждает, что фирма будет стремиться вертикально интегрироваться до тех пор, пока стоимость управления внутренней транзакцией будет ниже цены рыночной организации аналогичной транзакции. Другими словами, фирма будет инвестировать в развитие внутренней системы контроля над операцией до тех пор, пока это будет выгоднее контракта с независимыми поставщиками.

Выделяют два основных режима управления транзакциями (governance structures) - рыночный и иерархический (экстернализации или интернализации транзакционных издержек соответственно).

Интернализацию можно трактовать как процесс переноса процессов из внешней среды во внутреннюю среду фирмы. Контроль над транзакцией получается в результате инвестиций в активы, с которыми связаны транзакции.

С точки зрения маркетинга важно также понимать, что собой представляют специфические активы (transaction-specific assets). Это такие активы, эффективное использование которых вне транзакции, для которой они предназначены, серьезно затруднено.

Общее правило таково: чем более специфичен актив, тем выше вероятность интернализации.

Следующим важным элементом теории интернализации является частота транзакций (transaction frequency). Частота транзакций наряду с уровнем специфичности активов определяет предпочтительную модель маркетинга.

Другими словами, теория стремится объяснить и в ряде случаев предсказать, «где, когда и в какой форме» будет использована та или иная стратегия проникновения на внешний рынок (entry mode). Выбор происходит между отказом от проникновения, экспортом (прямым и косвенным), контрактными отношениями (лицензирование и франчайзинг), совместной деятельностью и собственно прямым иностранным инвестированием.

Теория предсказывает, что при прочих равных при «хорошо» функционирующем международном рынке рыночное посредничество предпочтительнее самостоятельного управления международными операциями.

Критики теории транзакционных издержек долгое время указывали на излишнюю сложность терминологии в построениях Уильямсона, а также на «черно-белое» отношение к действительности, которое не улавливает явлений, не попадающих под схему «рынок-иерархия». Тем не менее при всей элегантности теории выбор транзакции в качестве ключевого элемента анализа усложняет практическую применимость модели.

Интернализация присутствует практически во всех промышленных секторах - там, где высоки затраты на НИОКР и присутствует капиталоемкое производство (химическая промышленность, автомобилестроение) и большое количество промежуточных товаров в виде компонентов и полуфабрикатов (бытовая электроника, фармацевтика).

5. Эклектическая модель. Однобокость и узость моделей прямых инвестиций привели к появлению модели Дж. Даннинга. Она вобрала в себя из других моделей то, что прошло проверку действительностью. По этой модели фирма начинает производство товаров и услуг за рубежом (т.е. осуществляет прямые инвестиции) потому, что одновременно совпадают три предпосылки:

- фирма обладает преимуществами по сравнению с другими фирмами в этой зарубежной стране (специфические преимущества собственника);

- фирма может использовать за рубежом некоторые производственные ресурсы более эффективно, чем у себя дома, например, из-за дешевизны местных ресурсов, больших размеров местных рынков, превосходной местной инфраструктуры, в том числе сбытовой (преимущества места размещения прямых инвестиций);

-фирме выгоднее использовать все эти преимущества самой на месте, а не реализовывать их там через экспорт товаров или экспорт знаний другим фирмам (преимущества интернационализации). В настоящее время эклектическая модель прямых инвестиций пользуется большой популярностью.

Согласно этой парадигме в любой момент времени объем иностранных активов, располагаемый и контролируемый мультинациональными фирмами, определяется тремя объективными составляющими:

-природой и набором специфических преимуществ владения собственностью (или конкурентных преимуществ) для иностранных инвесторов, особенно в сравнении с национальными операторами (О-преимущества);

-природой и набором местных факторов и рынков, предлагаемых отдельными странами иностранным инвесторам (L - преимущества), что добавляет вес к их уже существующим конкурентным преимуществам;

-степенью, до которой компании могут интернализироваться (I-преимущества), т.е. контролировать собственные конкурентные преимущества, а не переносить и не предлагать их зарубежным фирмам, например через экспорт или лицензирование.

Совокупность OLI - преимуществ содержит в себе объективные и субъективные составляющие, поскольку она зависит от вида деятельности, специфики компании и ожидаемых и реальных выгод, предоставляемых инвестору страной-реципиентом. Желание корпораций инвестировать за рубеж возрастает с наличием О-преимуществ, которые необходимо оценить в сравнении с преимуществами конкурентов, а также с ростом прибыли или выгод, определяемых L-преимуществами в стране - реципиенте.

Эклектическая парадигма Даннинга является не только расширенной теорией интернализации (за счет I - преимуществ), но также затрагивает существенные элементы бизнеса и теории стратегического управления (посредством О - преимуществ).

Вывод из этой теории для стран с переходными экономиками таков: необходимо изучать и развивать ключевые L - переменные для того, чтобы иметь возможность систематически привлекать капитал и ноу-хау, необходимые для улучшения конкурентоспособности промышленности и ситуации с занятостью.

В целом причины, заставляющие российские компании интернационализироваться, сходны с теми, которые стимулируют выходить за рамки национальных границ предприятия других стран. Как правило все они могут быть сведены к трем большим группам:

- расширение возможностей сбыта – поиск рынков;
- поиск ресурсов (финансовых, полезных ископаемых и пр.);
- повышение эффективности функционирования.

Анализ деятельности российских компаний за рубежом показывает, что все указанные выше причины лежали в основе интернационализации

отечественного бизнеса. Дополнительный рост доходов достигался через механизм экспорта. Он давал возможность получения прибыли вследствие существенной разницы цен на продукцию на внутреннем и мировом рынках. Этот путь был характерен для «Газпрома», нефтяных компаний, производителей других видов сырья в России. Со временем экспортеры начали инвестировать в сбыт, транспортировку, переработку и другие сферы производства с более высокой добавленной стоимостью, позволяющие повысить эффективность работы.

Для многих компаний движущей силой интернационализации было желание диверсифицировать производственную базу. В этом случае российские структуры приобретали существующие и (или) создавали новые предприятия за рубежом. Наглядно иллюстрирует это инвестиционная экспансия Северстали, первой иностранной покупкой которой стали основные активы обанкротившегося американского металлургического концерна Rouge Industries. Впоследствии «Северсталь» приобрела сталелитейные компании в Италии, США.

Создание сети филиалов за рубежом через механизм интернализации позволяет обеспечить лучшие условия доступа на рынок и дает возможность избегать уплаты слишком высоких таможенных пошлин. Наличие разветвленной филиальной сети дает возможность грамотно использовать инструменты международного налогового планирования для оптимизации фискальных платежей в бюджеты стран, где эти филиалы расположены.

Далее на рисунках 1-4 наглядно представлены данные по структуре внешнего товарооборота РФ за последние годы.

За январь-декабрь 2016 г. внешнеторговый оборот со странами дальнего зарубежья составил 413,4 млрд долларов, сократившись на 11% по сравнению с 2015 годом. При этом экспорт упал на 16,9% до 248,1 млрд долларов, а импорт к концу года вырос на 0,8% до 163 млрд долларов.

Снижение цен на нефть и газ стали главным фактором сокращения показателей экспорта, в результате чего в первые месяцы года объемы торговли упали более чем на треть (рис. 1). Кроме того, наметился спад в поставках нефтепродуктов, в первую очередь, мазута и дизельного топлива из-за сокращения их производства. Существенно сократились их поставки в Нидерланды, Италию и Латвию, Республику Корею и Японию.

Также стоит отметить, что в 2016 году произошло важное событие для внешней торговли России. С осени вступило в силу Соглашение о создании зоны свободной торговли ЕАЭС с Вьетнамом, согласно которому 59% всех тарифных линий могут торговаться теперь беспошлинно.

В товарной структуре экспорта со странами дальнего зарубежья преобладают топливно-энергетические товары. В 2016 году их доля уменьшилась с 66,5% до 62%. Спад был обусловлен уменьшением стоимостных объемов из-за падения цен на углеводороды – стоимость ввоза этих товаров упала на 22,5%. Однако в физическом выражении экспорт вырос – увеличение составляет 3,2%. В частности, поставки природного газа

увеличились на 13,8%, каменного угля на 9,1%, сырой нефти - на 6,6%. При этом упали поставки нефтепродуктов - дизельного топлива на 5,9%, а жидкого топлива - на 17,3%. Сокращение экспорта нефтепродуктов во многом связано с действием налогового манёвра, в результате которого сильно возросла налоговая нагрузка, и объемы переработки нефти в России стали ниже (рис. 2).

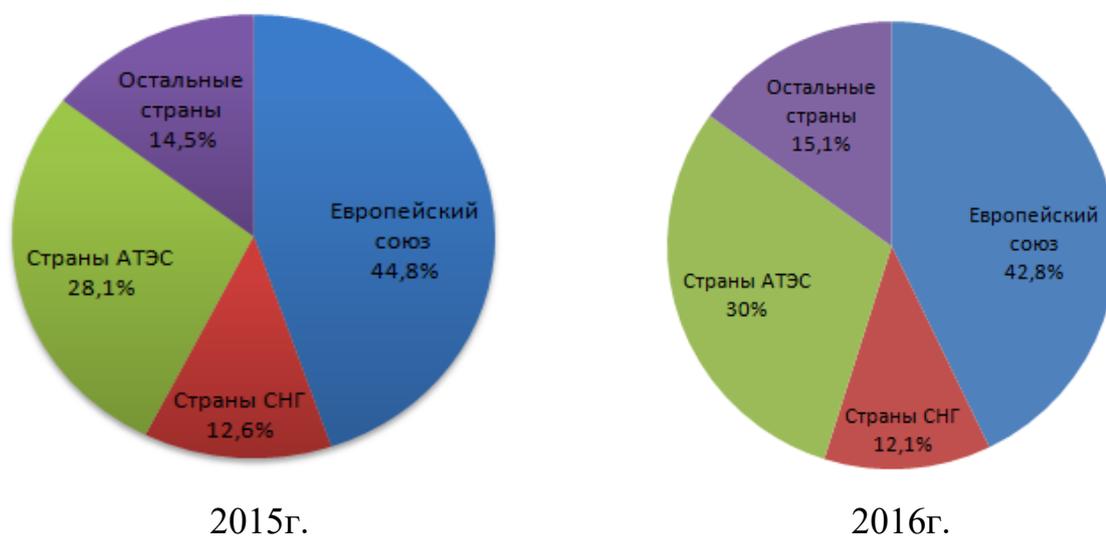


Рис 1. Структура внешнеторгового оборота России по группам стран, в %

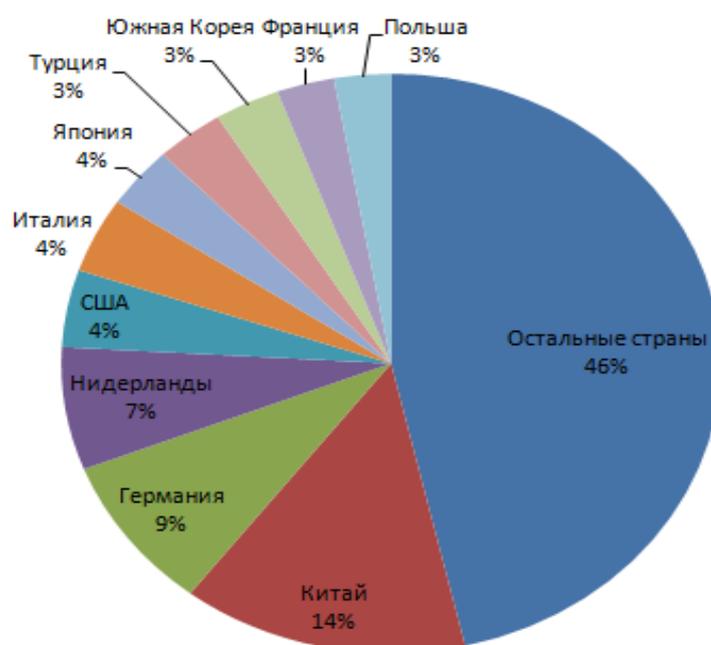


Рис. 2. Структура внешней торговли России с основными странами дальнего зарубежья в 2016 году, в млрд дол.

Среди главных торговых партнеров России на первом месте по-

прежнему находится Китай. Несмотря на сокращение спроса с его стороны в начале года и уменьшение поставок каменного угля, России все же удалось увеличить внешнеторговый оборот с ним на 4% до 66,1 млрд долларов. Импортёры из Поднебесной стали больше закупать машин и оборудования, автомобилей, металлов, продовольственных товаров, в том числе фруктов и овощей, колбас, хлеба, шоколада и других продуктов. Расширилось сотрудничество и в других сферах – летом Китай заключил с Россией более 30 различных соглашений.

Торговля со странами Европы показала отрицательную динамику. Внешнеторговый оборот с Германией упал на 11,1% до 40,7 млрд долларов, с Нидерландами на 17% до 32,3 млрд долларов, с Италией на 35% до 19,8 млрд долларов. Исключение составила лишь Франция, торговля с которой увеличилась на 14% до 13,3 млрд долларов за счет роста поставок российского газа и зерновых.

Объем торговли с Турцией из-за действующих торговых ограничений упал на 32% и составил только 15,8 млрд долларов. Из-за политической напряженности и действующих запретов рекордно сократились поставки фруктов и овощей, а также турецкого текстиля.

В товарной структуре импорта в страны дальнего зарубежья основную долю занимают машины и оборудование. В общем объеме поставок она выросла с 48% до 50,2%. Из-за торговых ограничений – высоких пошлин и утилизационного сбора, а также размещения производств иностранных компаний непосредственно на территории страны импорт легковых автомобилей упал на 24,8%, а грузовых на 17,5%. При этом объем поставок других товаров данной группы показал рост – возрос импорт механического оборудования на 4,1%, электрического оборудования и оптических инструментов на 1,8%.

Вторая по величине статья импорта также показала положительную динамику. Закупки химических товаров по физическому объему выросли на 4%. Помимо роста поставок мыла и косметических средств прирост показали и удобрения. По подсчетам «Фосагро», их потребление в России выросло на 17%.

Другие группы товаров показали снижение. На 9,1% сократились физические объемы ввоза продовольствия, на 8,5% текстиля и на 5,1% металлов и изделий из них (рис. 3).

Доля стран СНГ, несмотря на устоявшиеся хозяйственные связи, намного скромнее, нежели чем со странами дальнего зарубежья. В 2016 году она составила 12,1%, немного снизившись на 0,5% по сравнению с 2015 годом. В 2016 года отечественные компании экспортировали в СНГ товаров на сумму в 56,7 млрд долларов (-14,2%), а импортировали на 19,3 млрд долларов (-8,1%).

В товарной структуре экспорта России в страны СНГ преобладают топливно-энергетические товары – на них приходится 32,6%. Из-за снижения цен на углеводороды, а также уменьшения поставок газа и нефти на Украину

и в Беларусь, стоимостные и физические объемы экспорта этих товаров сократились на 31,2% и 8,7% соответственно.

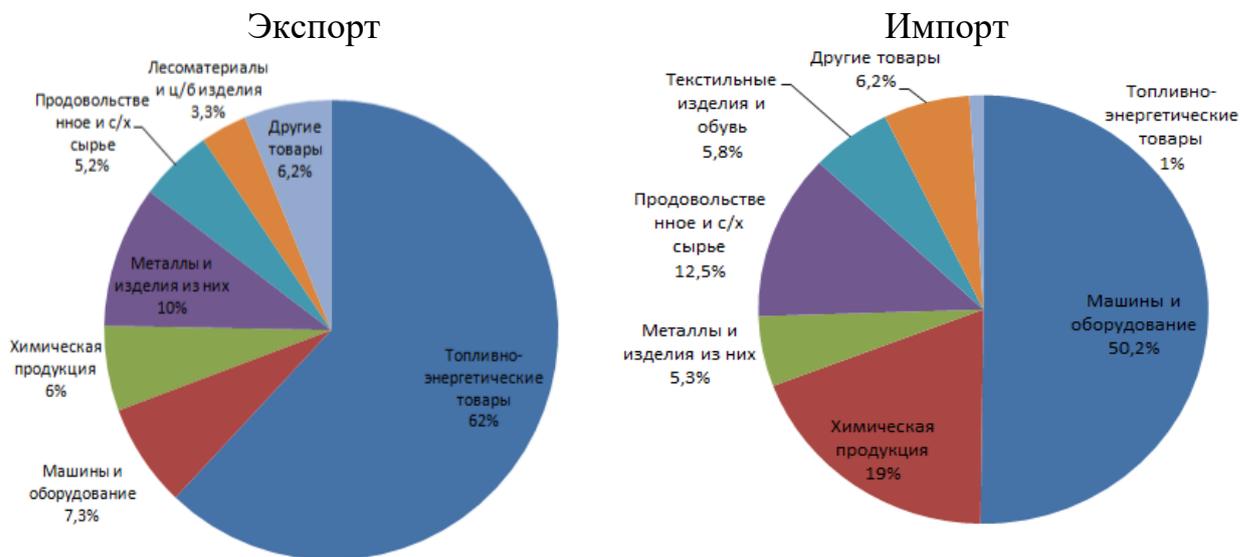


Рис. 3. Товарная структура экспорта и импорта в страны дальнего зарубежья в 2016 г., в %

При этом снизились поставки электроэнергии на 34,5%, природного на 16,6%, нефтепродуктов на 3,8%.

Поставки машин и оборудования, которые занимают второе место по объемам экспорта, также сократились из-за снижения спроса в странах СНГ - их экспорт в стоимостном выражении упал на 15,8%. При этом наиболее значительным было падение поставок средств наземного транспорта кроме железнодорожного. Они сократились на 43,7%.

Объемы поставок металлов также снизились – их доля в общем объеме экспорта составила 11,7%, при этом стоимостные объемы снизились на 9,8% во многом из-за низких мировых цен, а физические на 7,8%. При этом цветные металлы, напротив показали рост – экспорт меди и медных сплавов вырос на 6,3%.

Поставки химической продукции, в свою очередь, возросли – в физическом выражении экспорт увеличился на 9,4%, в то время как в стоимостном уменьшился на 4%. При этом удобрения, на которые приходится львиная доля поставок этой группы товаров, показали рост на 20,8%, что обусловлено ростом их производства внутри страны и спросом со стороны стран СНГ для нужд сельского хозяйства (рис. 4).

Рассмотрим направления интернационализации российской экономики.

Первое направление интернационализации российской экономики - это совершенствование товарной специализации российского экспорта. Дело в том, что основной формой участия России в мировой экономике является ВТ, а главной формой ВТ является экспорт. Рассмотрим нынешнюю товарную специализацию российского экспорта.

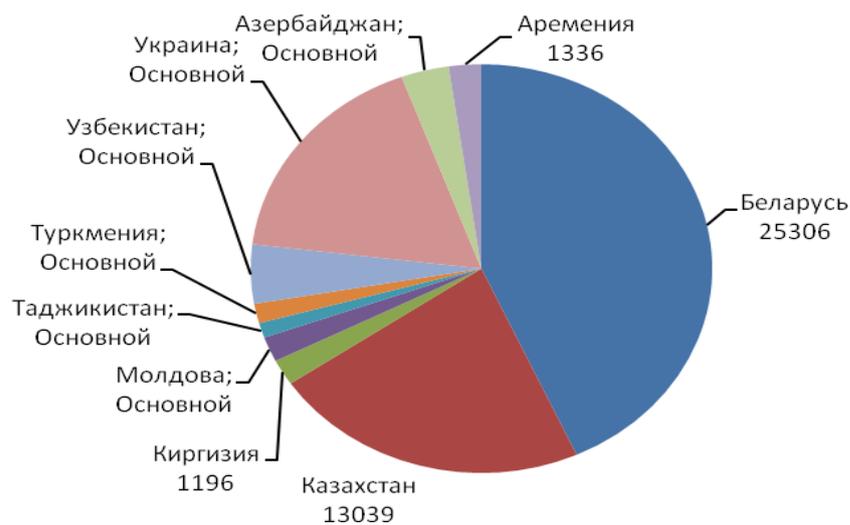


Рис. 4. Структура внешней торговли России по странам СНГ в 2016 г., млн дол.

В российской экономической науке давно идет дискуссия о сроках перехода России к преимущественному экспорту продукции обрабатывающей промышленности. Можно выделить две основные точки зрения. Представители первой из них считают, что такой переход надо осуществлять немедленно. Другие ученые предусматривают такой переход лишь в долгосрочной перспективе. Здесь уместно вспомнить классическую теорию соотношения факторов производства. Суть этой теории такова: страна экспортирует товары, выпуск которых базируется на обильных для нее факторах производства и импортирует товары, для выпуска которых она хуже наделена факторами производства (чаще употребляют понятие «экономические ресурсы»). Объясняется это тем, что высокая степень обеспеченности страны одними ЭР делает их дешёвыми по сравнению с дефицитными ресурсами.

По приведенным выше данным видно, что товарная специализация экспорта в России не является отсталой, так как в основном соответствует обеспеченности её ЭР.

Но такое соответствие не полное. Это проявляется в том, что при наличии недорогой и квалифицированной рабочей силы Россия мало экспортирует наукоёмкой продукции. Следовательно, Россия нуждается в развитии товарной специализации экспорта.

Второе направление интернационализации российской экономики - это совершенствование товарной структуры импорта. Его осуществляет государство в основном с помощью импортного таможенного тарифа (вспомогательную роль играют нетарифные ограничения: квоты, лицензии, технические нормы и стандарты, а также налоги). Импортный таможенный тариф - систематизированный по группам товаров перечень пошлин, взимаемых в данной стране с импортируемых товаров.

Третье направление интернационализации российской экономики - повышение конкурентоспособности российской продукции на мировом

рынке. Уровень конкурентоспособности российской продукции на мировом рынке низкий. Лишь небольшая часть российской продукции обладает международной конкурентоспособностью: это в основном СиППО (Россия занимает 1 место в мире по экспорту природного газа, первичного алюминия, никеля, палладия, необработанных алмазов и азотных удобрений), а также часть наукоемкой продукции (ядерные технологии, коммерческие запуски спутников, ракетные двигатели, телекоммуникационное и навигационное оборудование, вооружение и военная техника – особенно автомат «АК–47», боевой самолет «МИГ-29»). 94% продукции российской обрабатывающей промышленности не обладает международной конкурентоспособностью. Поэтому на мировом рынке она пользуется низким спросом (по приемлемым ценам).

### **1.3. Международная среда бизнеса**

Среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью, обусловленной уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Менеджеры организаций, участвующих в международном бизнесе, должны учитывать особенности экономики, культуры, политико-правовых отношений, уровень технологического развития и влияние государства в других странах.

Международный бизнес - комплексное понятие, которое сложно раскрыть с помощью только короткого определения. Общепринятая формулировка, на наш взгляд, не отражает сложности и широты этого понятия:

Международный бизнес включает в себя любые виды деловых операций, «пересекающих государственные границы».

В международный бизнес вовлечены индивиды, фирмы, организации, государства. Этот бизнес включает в себя все элементы деловой активности внутри страны, с которыми сталкивается менеджер, - социальные, правовые, культурные и экономические факторы. Однако в национальной экономике многие из этих факторов относительно стабильны (единый язык, относительно гомогенная культура и соответствующая инфраструктура). В то же время в международном бизнесе существует много факторов, которые сильно различаются между странами. Все подобные различия можно объединить в четыре группы:

- Культура. Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Культура в значительной мере определяет поведение людей, в том числе - на работе, их отношение к событиям и явлениям окружающей действительности и, в частности, к бизнесу.

- Экономика. Фирмы, работающие в международной среде должны анализировать экономические условия и наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут бизнес. Кроме того, важно отслеживать общемировые

экономические тенденции, т.к. и они способны в существенной мере сказаться на делах компании.

- Регулирующие положения - законы, государственное и общественное регулирование. Организации, занимающиеся бизнесом на международных рынках, вынуждены считаться со множеством локальных нормативов, относящихся к вопросам налогообложения, ценообразования, экспортно-импортных операций, отчетности перед государственными органами, рекламы и продвижения товара и т.д.

- Политическая обстановка. Международный рынок находится под влиянием внутренней и внешней политики государств-участников. Политическая и социальная напряженность в отношениях могут осложнять процессы закупки, производства, доставки, дистрибуции, продвижения и сбыта, или вообще делать их невозможными. Нередко экономические санкции применяются в качестве политических рычагов давления на те или иные государства. Стабильность политической ситуации отчасти гарантирует экономическую и финансовую стабильность.

Таким образом, принятие решений о международных операциях представляет собой каждый раз уникальный международный управленческий процесс, учитывающий состояние внешней среды международного бизнеса. Иная среда, с которой приходится сталкиваться фирме, ведущей международные операции, может потребовать адаптации и даже изменения методов ведения бизнеса в сравнении с методами, используемыми внутри страны.

Международные деловые операции отличаются исключительным разнообразием. Различия между операциями связаны, в первую очередь, с тем, что именно пересекает государственную границу (товар, услуга, информация, фактор производства). Не менее важно, как именно осуществляются управленческие воздействия на деловые операции за рубежом (пассивное воздействие, через независимых партнеров, посредством владения зарубежными предприятиями).

Эффективное управление разнообразными международными деловыми операциями очевидно требует использования некоторой их классификации. Разные авторы предлагают огромное множество классификаций международных деловых операций (в прежней отечественной терминологии - форм внешнеэкономической деятельности). По мнению А.Г. Медведева, первым уровнем классификации могут служить следующие три класса операций:

- международные коммерческие операции;
- операции международного научно-производственного сотрудничества;
- операции в рамках международной институциональной интеграции.

Международный менеджер, вовлеченный в процесс принятия решения об осуществлении тех или иных деловых операций, использует часто различные приемы при подготовке решения и осуществлении этих операций. В частности, могут различаться:

-способы ведения контрактной работы (конъюнктурные исследования, характер ведения переговоров с зарубежными партнерами и др.);

-способы экономической оценки целесообразности осуществления операций (методические приемы проведения финансовых обоснований, оформления кредитных заявок и т. д.);

-характер формируемых организационных структур, уровень бюрократизма, степень централизации (или децентрализации) управления и ответственности локальных менеджеров.

Барлетт и Гошал различают четыре стратегии проникновения компании на международные рынки:

-Международная стратегия. Компания предлагает покупателям во всех странах стандартный продукт; местные подразделения лишь слегка приспособливают его к локальным условиям. Для таких компаний характерны сравнительно невысокие организационные структуры, высокая степень централизации и глобальная продуктовая горизонтальная дифференциация.

-Многонациональная (мульти-локальная) стратегия. Компания адаптирует свои продукты к требованиям покупателей в каждой стране, где она конкурирует. Структуры таких компаний относительно плоские, для них характерна высокая степень централизации и глобальная географическая горизонтальная дифференциация.

-Глобальная стратегия. Компания снижает издержки производства продукта, предназначенного покупателям в разных странах. Компании, придерживающиеся глобальной стратегии, как правило, сильно централизованы и имеют высокие оргструктуры; горизонтальная дифференциация - глобальная продуктовая.

-Транснациональная стратегия. Обеспечивает одновременно преимущества многонациональной и глобальной стратегии. Это обычно матричные или смешанные высокие структуры, которые могут быть в равной мере централизованы, либо децентрализованы.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте сущность и процессы глобализации.
2. Охарактеризуйте причины и перспективы глобализации.
3. Опишите позитивные и негативные последствия глобализации.
4. Охарактеризуйте теории интернационализации.
5. Опишите основные режимы управления трансакциями.
6. Проведете анализ деятельности российских компаний за рубежом.
7. Назовите направления интернационализации российской экономики.
8. Опишите факторы международного бизнеса.
9. Назовите сущность и классификацию международных деловых операций.
10. Сформулируйте основные методы принятия управленческих

решений за рубежом.

11. Назовите стратегии проникновения на международный рынок.

## Задания

### Вопросы для обсуждения:

1. Дайте краткую характеристику развитию международного бизнес - сотрудничества в рамках международных организаций (институтов).

2. Проанализируйте угрозы и возможности, а также слабые и сильные стороны структуры российской экономики.

3. Дайте оценку товарной структуре экспорта и импорта и ответьте на вопрос, каким образом её возможно оптимизировать. Следует ли?

4. Соотнесите роль и место российской экономики в процессе глобализации с её текущим и перспективным уровнем развития различных секторов и отраслей экономики РФ.

## Тема 2. Культурологическая среда международного бизнеса

В результате изучения данной темы студент должен:

-*знать* сущность и процессы современной культурной среды, характеристики культурологических теорий, типы культур;

-*уметь* ориентироваться в различных аспектах международного бизнеса для принятия соответствующих управленческих решений;

-*владеть* принципами и методами диагностики организационных проблем, возникающих в международных компаниях.

**Ключевые термины:** культурная среда, типы культур, конвергенция, дивергенция, этноцентризм, традиции разных стран.

### Целевые установки

Показать зависимость поведения людей от культурной среды. Раскрыть основные характеристики культурологических теорий. Рассмотреть культурные традиции разных стран.

### 2.1. Современная культурная среда

Под культурой в широком смысле понимается все то, что создается человеком или им преобразуется.

Говоря о западной культуре, мы при более строгом взгляде на проблему объединяем в этом понятии четыре национальных кластера: англоязычный, германский, романский и скандинавский, а между ними, конечно, есть достаточно значимые различия. И тем не менее, ведя дела в Европе или в Северной Америке, в Австралии и Новой Зеландии, российский бизнесмен может без особого ущерба для своего дела ориентироваться на требования именно западной культуры, хотя стремление российской фирмы сделать свой бизнес суперэффективным в Швеции или в Португалии

потребуется, конечно, более глубокого и тонкого понимания скандинавской или романской культуры, и более того – тех ее особенностей, которые конкретно относятся к данной стране. В этом смысле можно сказать, что российский международный менеджер должен пройти своего рода три ступени культурного образования: глобальное понимание основных мировых культур, знакомство с особенностями данного культурного кластера и, наконец, углубленное проникновение в данную национальную культуру.

Соответственно у международного менеджера может сформироваться достаточно эффективный мотивационный инструментарий: зная, например, что логика и эстетичность интеллектуального построения (например, плана, проекта, программы) – базовая ценность для французской культуры, он может успешно использовать это в работе с французским персоналом, но тот же подход, скажем, к прагматикам-англичанам может потерпеть полное фиаско. Или: любая попытка недооценки такой базовой для западной культуры ценности, как равенство женщин, чревата для международного менеджера большими проблемами при работе с любым европейским или американским коллективом, но, работая с представителями восточных культур, он может использовать этот момент как чисто инструментальный («если мы обеспечим женщинам равную оплату, дела явно пойдут лучше и это будет полезно всем нам!»), а в условиях исламской культуры даже «инструментальное» использование этой ценности может вызвать негативную реакцию (это подтверждают исследования Ситарамы и Когделла).

Рассмотрим характеристики некоторых культурологических теорий.

#### *Концепция Д. Мэрдока*

Всего Мэрдок выделил около 70 культурных констант, среди которых встречаются самые разноплановые и разномасштабные категории: от спорта до системы управления государством, от стилей причесок до торговли. По-видимому, подход этот был бы более конструктивным и практически значимым, если бы автор (или его последователи) хоть как-то ранжировал предложенные характеристики и дал некоторую структуру и взаимосвязи. К сожалению, концепция Мэрдока не получила такого рода развития.

#### *Культурные различия и ценностные ориентации*

Более конструктивные подходы предложены авторами, разрабатывавшими так называемый подход на основе системы ценностей. Данный факт особенно ощутим на глобальном уровне: различия между «западной», «восточной», «исламской» и «африканской» культурами с точки зрения ценностей просто разительны. Так, согласно исследованиям Ситарамы и Когделла, индивидуальность, искренность, эффективность, пунктуальность, успех занимают безусловное первое место в западной культуре, в то время как в других они имеют достаточно скромное место, а, например, в исламской культуре индивидуальность как ценность вообще отрицается, и то же самое относится к пунктуальности с точки зрения восточной культуры.

*Подход Дж. Рокича в 1973 г.*

Он сформировал две группы ценностей (в каждой по 18 элементов), определив элементы одной из них как базовые (или конечные), а другой – как инструментальные. С точки зрения менеджмента интересность этого деления очевидна: человек живет и работает ради неких конечных ценностей, в то время как инструментальные – не более чем средство достижения конечных. На уровне обыденного сознания это можно представить в виде следующего простейшего примера: для многих людей комфортная жизнь будет естественной конечной ценностью и целью существования, а для других она же будет чисто инструментальной ценностью, позволяющей быстрее и полнее достичь такой конечной ценности, как, например, самоуважение.

*Модель Оллпорта, Вернона и Линдзи в 1960г.*

Данный подход базируется на разделении всех индивидуумов на шесть групп в зависимости от характера основной ценности, исповедуемой человеком в жизни и работе: «теоретический человек» (главное – истина, система, знание); «экономический человек» (эффективность, практическая значимость); «эстетический человек» (красота и гармония); «социальный человек» (общественная польза, взаимопомощь); «политический человек» (лидерство, соревнования, карьера, власть) и «религиозный человек» (вера). Полезность этой модели очевидна: многие исследования последних десятилетий показали, что действительно все указанные типы встречаются практически в каждой нации. Большинство довольно четко указывают типы, которые, по их мнению, преобладают в их сознании и поведении.

## **2.2. Элементы и факторы развития культурной среды**

Культуру любой страны можно представить в виде следующих элементов:

1) Исторически сложившиеся обычаи, традиции, менталитет. На протяжении веков у каждого народа все это формировалось под влиянием внешних и внутренних обстоятельств;

2) Передаваемые из поколения в поколение знания и опыт. Накопление знаний и социального опыта у каждой нации происходит неповторимо через собственное познание и заимствованные сведения. Затем все это передается от старших поколений к младшим;

3) Система интеллектуальных и моральных ценностей и художественных произведений. Каждый народ вырабатывал свой набор ценностей. Каждая нация выдвигала своих деятелей литературы и искусства;

4) Определенный уклад жизни людей. Быт и жизненные привычки каждого народа также формировались веками. Они отражают свою неповторимую систему выживания и удовлетворения жизненных потребностей.

Культура выступает как многослойный динамический феномен. Развитие жизни и науки дополняет, обновляет и замещает явления и

продукты культуры. Этот процесс никогда не прерывается, пока жива нация - носитель той или иной культуры. Несомненным свойством культуры как образа жизни является способность людей видеть явления и вещи в целом, не акцентируя внимание на второстепенных частностях. Однако каждая нация и отдельная личность обладает своей системой ценностей, набором подходов, рядом принципов. Развитие культуры каждого народа происходило на основе определенных факторов влияния. Основные из них: географическое положение, природно-климатические условия, отношения с соседями, политические, религиозные, экономические процессы.

Географическое положение страны влияло на формирование экономической жизни народа. Государства, расположенные на морском побережье, культивировали рыболовство и морскую торговлю. Страны, оказавшиеся на сухопутных торговых путях, использовали это преимущество в развитии национальных экономик и т.д. Природно-климатические условия страны во многом определяли уклад жизни народа. В северных странах люди должны были постоянно заботиться о том, как пережить зиму. Для этого строили теплые дома, шили меховые одежды, создавали запасы продовольствия и топлива. Все это было совершенно неактуально в южных странах.

-Политические процессы и модели государственного устройства определяли обычаи, традиции и менталитет народов.

-Религиозные процессы влияли на судьбы целых народов. Мировые религии оказывали огромное влияние на пути развития государств.

-Экономические процессы определяли производственно-трудовой уклад народов. Одни страны тяготели к земледелию и сельскому хозяйству, другие развивали скотоводство, третьи – ремесленное производство, четвертые – рыболовство и т.д. Многие регионы и даже целые государства специализировались на сельскохозяйственных культурах или промышленных товарах.

### **2.3. Типы культур: западная, восточная, исламская, африканская**

Любая культура – это постоянно развивающееся, изменяющееся явление. В мире не существует неизменных, застывших культур. Однако несмотря на динамику в разных регионах планеты сложились определенные типы культур. На естественную динамику культур накладывались разнообразные формы межнационального взаимодействия, происходило своего рода взаимопроникновение. Последнее наиболее ярко проявлялось среди наций, проживающих в одном регионе. Так на разных материках складывались различные 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. К западной культуре относится и ряд центральноевропейских стран: Польша, Чехия, Словакия, Венгрия, Болгария, Румыния, Словения и др. Современную Северную Америку 200 лет назад заселили выходцы из Западной и Центральной Европы. Поэтому США и Канада также относятся к западной культуре. Латинская Америка заселялась испанцами и португальцами, которые тоже являются носителями западной культуры.

Иными словами, массовые переселения и завоевания активно способствовали распространению элементов культуры из стран - метрополий в их колонии. Это происходило даже при большой территориальной удаленности их друг от друга. Высокое культурное влияние осталось и после провозглашения независимости бывших колоний.

Внутри западной культуры к концу 20 века сложились достаточно устойчивые культурные виды. Они получили названия национальные кластеры. Их всего четыре: англоязычный, германский, романский и скандинавский. Между ними есть достаточно значимые различия. Тем не менее, ведя дела в Европе или Северной Америке, Австралии или Новой Зеландии, российский бизнесмен может без особого ущерба ориентироваться на деловую этику западной культуры. Однако для более эффективного бизнеса в любой стране жизненно необходимо знание особенностей и даже тонкостей национальной культуры.

*-Восточная культура* сформировалась на Ближнем Востоке и в Азии. Как и западная, она складывалась на протяжении столетий под влиянием различных факторов. В рамках этой культуры ценится неторопливость, дружелюбие, поэтичность, уважение к старшим по возрасту и социальному положению, скрытая сила и внутренняя гордость. Представители этой культуры всячески стремятся избежать конфронтации. Они не только сами боятся «потерять лицо», но не допускают это даже для своих конкурентов. Славянские народы оказались на стыке западной и восточной культур. Определенным образом это связано с их географическим положением и историческим путем. Тем не менее, они все таки ближе к западной культуре.

*-Исламская культура* сложилась в мусульманских странах, прежде всего Ближнего Востока. Можно сказать, что она представляет собой крупное явление внутри восточной культуры. В странах исламской культуры наиболее характерной особенностью является определяющее влияние духовных законов и традиций над светскими и государственными. Фактически эти страны живут по законам шариата. Духовная власть является главенствующей.

*-Африканская культура* получила свое название по имени материка. В Африке проживают сотни наций и народностей, тысячи племен. Это создает огромную культурную пестроту. Однако есть и заметные общие черты: доверчивость, простодушие, благожелательность, легкость, единение с природой, простота быта и нравов и многое другое. Некоторые исследователи упрекают представителей африканской культуры в

определенный лени и легкомысленности. Однако следует учитывать географические и исторические условия, в которых развивались африканские народы. Природа была к ним добра и не требовала напряженного труда и борьбы за выживание. Даже характер войн был здесь не столь кровопролитным, как в Европе или Азии.

#### **2.4. Конвергенция. Дивергенция. Этноцентризм**

Профессионалы в системе международного бизнеса постоянно убеждаются в том, что если обостренные национальные чувства и несут в себе немало проблем для их работы, то одновременно они же дают и интереснейшее поле новых достижений и мощного роста эффективности межстрановых деловых операций, если правильно учитывается и грамотно используется национально-культурный момент. Сегодня вряд ли можно однозначно ответить на вопрос о том, чего больше в современном международном бизнесе - конвергентного или дивергентного, но и у практиков, и у теоретиков не вызывает сомнения главное: эффективная стратегия любой фирмы (за редким исключением) в эпоху глобализации должна сочетать в себе максимальное использование национального везде, где это можно. Отнюдь не случаен тот факт, что во всех крупнейших и даже средних центрах бизнес-подготовки в мире столь большое внимание уделяется сегодня дисциплинам страноведческого и национально-культурного циклов.

Существуют две концепции культурного влияния на ведение международного бизнеса – конвергенция и дивергенция.

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

*Дивергенция* – обострение противоречий и возрастание напряжения в международных отношениях.

Существенным препятствием на пути эффективной коммуникации являются и разнообразные проявления *этноцентризма*, то есть убеждения в превосходстве своей нации над другими в интеллектуальной, экономической, эстетической, силовой и иных сферах, не говоря уже о крайнем проявлении этого предрассудка – шовинизме. Искажение восприятия, предвзятость оценки, нежелание внимательно анализировать и иные негативные информационные последствия этноцентризма очевидны, и не было бы необходимости еще раз говорить о них, если бы не одно существенное обстоятельство.

Подытожим утверждением: при всем их многообразии и сложности международный менеджер уже на этапе анализа культурной внешней среды может сделать исключительно много для их успешного решения в процессе осуществления зарубежных бизнес-проектов, и во всяком случае этот анализ оградит его от возможных грубых ошибок в сфере коммуникации, которая обеспечивает 60-80% эффективности деятельности фирмы.

## 2.5. Культурные традиции разных стран

### *Американский национальный стереотип (США)*

Представляет собой смешение различных национальных культур, основными чертами являются:

1. Жесткий прагматизм, ориентация на реальное, приносящее пользу дело, уважение и стремление к материальному достатку и зарабатыванию денег.

2. Своего рода целевой динамизм: («цель–действие–достижение–новая цель»).

3. Американец исключительно уважительно относится ко времени как таковому, и тем более ко времени как важнейшему деловому ресурсу.

4. Индивидуализм и уверенность в том, что только ты сам можешь все сделать для себя.

5. Отношение к другим людям и коммуникативные качества американца характеризуются общей дружелюбностью, откровенностью и искренностью, готовностью к сотрудничеству.

7. Патриотизм. Жители США являются лидерами в национальных опросах «Гордитесь ли Вы принадлежностью к своей нации»: более 80% американцев отвечают положительно.

### *Английский национальный стереотип*

В России глубоко укоренился образ чопорного, застегнутого на все пуговицы английского джентльмена, лишённого эмоций, любящего спорт, собак и лошадей. Насколько этот несколько юмористический образ соответствует сегодняшнему англичанину?

1. Что безусловно роднит англичанина и американца, – это их прагматичность, ориентация на дело и действие, жизненный здравый смысл.

2. Важное отличительное свойство англичан - нелюбовь к умозрительным проектам, за которыми не стоит реального дела. Они, скорее, готовы додумать по ходу, но как можно быстрее начать что-то делать и практически решать возникающие по ходу дела проблемы.

3. Чувство собственного достоинства: именно оно естественно подводит англичанина к осознанию необходимости соблюдения этических норм и общепринятых традиционных правил, даже если эти нормы и правила не записаны ни в каких законах. Контроль эмоций.

4. Глубочайшее уважение к традициям: национальным, государственным, семейным.

Британия накопила огромный опыт управления в своих бывших колониях и еще в колониальные времена отличалась точностью и гибкостью менеджмента в этих странах. У англичан есть чему поучиться в смысле умения вести дела в разных странах, воспринимать и адаптировать чужую культуру в интересах бизнеса, грамотно строить отношения с местными властями.

### *Французский национальный стереотип*

Франция вообще ассоциируется в представлении россиян с искусством, эстетикой, утонченностью. Под этим углом зрения и следует рассматривать структуру национального стереотипа.

1. Интеллектуализм, любовь к искусству, гармонии и красоте – естественные свойства национального характера французов – очень интересно проявились в сфере деловой жизни. Практика показывает, что ни одна европейская нация не занимается построением высокосвершенных планов, проектов и программ так истово, как французы.

2. Этой оборотной стороной является своего рода робость и нерешительность французов в сфере реализации и практического выполнения всего задуманного на бумаге.

Если сравнивать все сказанное выше с соответствующими чертами английского стереотипа, то можно без преувеличения сказать, что это – нации-антиподы.

3. Еще одна очень интересная черта национального характера французов – нелюбовь к компромиссам и большая, чем у других наций, склонность к конфликтам и спорам при решении разных проблем.

4. Никто так не раскован, свободен от условностей, так естествен и так отличается живостью характера, искрящимся юмором и находчивостью, как французы:

-французы любят хорошо отработанные, с сильной логикой и обоснованием, детализированные проекты. Мы, скорее, склонны набрасывать очень схематичные (чтобы не сказать – формальные) бизнес-планы, а затем, что называется, дорабатывать их на ходу. А это-то и неприемлемо для французского стереотипа!

-француз «робеет перед реальным делом».

### *Национальный стереотип, характерный для стран Ближнего и Среднего Востока*

1. Базовой чертой стереотипа следует считать стремление к созданию обстановки неторопливости, дружелюбности и доверия во всех делах, которые ведет бизнесмен из этого региона. Создание доверия.

Совершенно из того же корня произрастает и восточное стремление избегать какой бы то ни было конфронтации и критики, поскольку «согласие и мир дороже правды». Давно замечено, что люди на Среднем и Ближнем Востоке – выдающиеся мастера тонких и элегантных комплиментов, очень красочных и образных. И партнер не только должен уметь слушать и искренне оценивать их, но сам обязан проявлять себя в том же качестве по отношению к коллеге по бизнесу. Именно это зачастую помогает опытным международным менеджерам упаковывать опасные с точки зрения конфронтации замечания и предложения в эффективную оболочку красивого комплимента в адрес партнера, в конце (или в середине) которого и формулируется предложение. И еще одно замечание в этой связи. Часто отмечается, что люди Среднего и Ближнего Востока ценят скрытую силу

гораздо больше, нежели ее открытые и тем более вызывающие формы и проявления.

2. Очень развита в людях Востока гордость и боязнь «потерять лицо», эмоциональность и своего рода легкая возбудимость. Вполне невинная с точки зрения американца или француза шутка может вызвать совершенно неадекватную реакцию.

3. Очень чутки к звукам слов, но зачастую не очень проворны в улавливании резко меняющегося направления разговора.

#### *Китайский национальный стереотип*

Черты национального стереотипа, приведенные ниже, это представление в гораздо большей мере о традиционном китайце, нежели о сегодняшнем. Однако следует со всей определенностью признать, что фундаментальное влияние оказало на него конфуцианство. Известно, что в центре системы Конфуция лежит образ «благородного мужа», которого Учитель наделил пятью главными свойствами: человечностью, чувством долга, деликатностью, умом (знаниями) и верностью. К ним примыкает сыновняя почтительность, понимаемая в самом широком смысле как почитание и повиновение старшим вообще. По-видимому, именно в контексте конфуцианства и следует рассматривать китайский стереотип.

1. Основополагающая черта – своеобразная смесь повиновения, терпения и упрямства.

2. Приверженность правде и неприятие обмана, мягко говоря, – не самая сильная черта национального стереотипа. Китайцы обманывают друг друга и партнеров достаточно часто и при скрупулезном отслеживании всех взаимных обязательств в соответствующих документах, четкое фиксирование и взаимный контроль их выполнения – все это неперемные условия работы с китайским партнером.

3. Некоторые черты национального стереотипа представляются внешне незначительными, но на самом деле серьезный партнер всегда умеет извлекать пользу из знания этих черт и их умелого использования. Приведем в этой связи несколько практических полезных соображений:

-китайцы чувствительны к шутке и юмору, готовы откликнуться на соответствующие инициативы другой стороны;

-сыновняя и братская почтительность имеет в китайской бизнес-практике довольно интересное преломление: в отличие от других (прежде всего – западных) деловых людей, китайцы крайне склонны смешивать семейные и деловые отношения и уверены, что бизнес только выигрывает от распространения в нем родственных связей.

#### *Японский национальный стереотип*

1. Базовыми чертами стереотипа следует признать чрезвычайно продуктивное сочетание поистине бесконечного трудолюбия и терпения японцев со столь же бесконечным внутренним стремлением к красоте и совершенству.

2. Японцы – безусловные традиционалисты, но, как и во многом

другом, - оригинальные традиционалисты. Бережно сохраняя все лучшее в своей культуре, они жадно воспринимают и очень умело адаптируют лучшие достижения других стран и наций. Сегодня, по-видимому, никто в мире не может соответствовать японцам по скорости и точности учета самых разнообразных требований регионов, стран, отдельных групп покупателей и скорости их реализации в товарах и услугах.

3. Дисциплинированность в японцах – превыше всего.

4. Если говорить об обыденности – житейских чертах нации, то это, прежде всего, вежливость и деликатность (безусловно навеянные конфуцианством, весьма сильно повлиявшим на все развитие Японии), крайняя аккуратность и чистоплотность (весьма высоко ценимая и в партнерах).

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте сущность и процессы современной культурной среды.
2. Охарактеризуйте зависимость поведения людей от культурной среды.
3. Опишите характеристики культурологических теорий.
4. Охарактеризуйте элементы и факторы развития культурной среды.
5. Опишите основные типы культур.
6. Дайте понятие конвергенции, дивергенции, этноцентризма.
7. Опишите культурные традиции разных стран.

### **Задания**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие факторы следует учитывать при создании компании за рубежом?
2. В каких типах культур (стран) было бы проще вести бизнес российскому предпринимателю?
3. Сравните приведенные выше национальные стереотипы стран с русским. Где больше общих элементов?

### **Тема 3. Транснациональные корпорации как объект международного менеджмента**

В результате изучения данной темы студент должен:

-*знать* сущность и основные виды, причины возникновения транснациональных компаний (ТНК);

-*уметь* разрабатывать варианты управленческих решений по выходу компаний на зарубежные рынки;

-*владеть* основными приемами принятия управленческих решений в международных компаниях.

**Ключевые термины:** транснациональные компании; интернациональные корпорации; глобальные корпорации; многонациональные корпорации; транснационализация.

### **Целевые установки**

Показать значение транснационализации крупнейших международных компаний. Раскрыть основные направления влияния ТНК на мировую экономику. Рассмотреть организационные формы выхода международной компании на зарубежные рынки.

## **3.1. Понятие и основные виды транснациональных компаний**

Под транснациональной корпорацией понимается крупное объединение, использующее в своей хозяйственной деятельности международный подход и предполагающее формирование и развитие международного производственно-сбытового, торгового и финансового комплекса с единым центром принятия решений в стране базирования и с филиалами, представительствами и дочерними компаниями в других странах. Особенностью ТНК является сочетание централизованного руководства с определенной степенью самостоятельности входящих в нее и находящихся в разных странах юридических лиц и структурных подразделений (филиалов, представительств, дочерних компаний).

Транснациональная компания представляет собой особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества. Это национальная компания с зарубежными активами, но международная по сфере своей деятельности. Транснациональные корпорации выступают в форме международных трестов и концернов, которые создают обширную сеть подконтрольных зарубежных предприятий.

В транснациональных корпорациях основным хозяйственным звеном становятся центры прибыли, или автономные подразделения, ведущие самостоятельный учет соотношения произведенных затрат и выручки от реализации продукции, товаров, услуг своего подразделения. В ряде случаев осуществляется разделение структуры управления по стратегическим хозяйственным центрам, в которых, помимо функций контроля, осуществляется также стратегическое планирование развития данного подразделения с учетом анализа динамики рынка, маркетинговых исследований и т. д.

К основным видам транснациональных компаний можно отнести: интернациональные, многонациональные и глобальные корпорации.

*Интернациональные корпорации* – это национальные монополии с зарубежными активами. Их производственная и торгово-сбытовая деятельность выходит за пределы одного государства. Правовой режим таких корпораций предполагает деловую активность, осуществляемую в различных странах посредством образования в них зарубежных филиалов в виде

структурных подразделений без юридической самостоятельности и дочерних компаний. Интернациональные корпорации создают филиалы за рубежом главным образом для обеспечения себе надежных поставок дешевого сырья или для обеспечения зарубежных рынков сбыта. Отличительными чертами ТНК такого вида являются высокая централизация принятия решений и сильный контроль над деятельностью зарубежных филиалов со стороны материнской компании.

*Многонациональные (мультинациональные) корпорации* – это собственно международные корпорации, объединяющие национальные компании ряда государств на производственной и научно-технической основе. Подобные корпорации допускают большую степень независимости при проведении операций в каждой из стран. С точки зрения международного права, отличительными признаками МНК являются: ориентация, в первую очередь, на зарубежные рынки; наличие многонационального акционерного капитала; существование многонационального руководящего центра; комплектование администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия.

К *глобальной корпорации* относят такую, которая интегрирует воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах. Подобная компания проектирует изделие или схему оказания услуг применительно к определенному сегменту мирового рынка либо в разных странах производит составные части одного изделия. Эти ТНК являются как бы децентрализованной федерацией региональных филиалов. Материнская компания рассматривает себя не как центр ТНК, а лишь как одну из ее частей.

Термин «глобальные корпорации» стал использоваться в экономической литературе в последнее время. Однако на практике практически не существует таких корпораций, которые бы имели филиалы во всех странах мира. Так, нефтяная компания «Экссон» имеет филиалы в 100 странах, корпорация ИБМ, выпускающая электронное оборудование, ведет операции в 124 странах, «Кока-кола» имеет филиалы в 190 странах.

### **3.2. Причины возникновения ТНК**

Причины возникновения ТНК лежат в ряде объективно обусловленных условий, позволяющих более эффективно вести экономическую деятельность. Отметим, что существует ряд источников эффективной деятельности ТНК по сравнению с компаниями, действующими лишь в одной стране. К таким источникам или преимуществам относятся:

- преимущества владения и доступа к природным ресурсам, капиталу и результатам научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);

- горизонтальная диверсификация в разные сырьевые отрасли или вертикальная диверсификация по технологическому принципу в рамках

одной отрасли, обеспечивающие в том и другом случаях экономическую стабильность и финансовую устойчивость ТНК;

- возможность оптимального распределения предприятий головной (материнской) компании в разных странах с учетом размеров их национальных рынков, темпов экономического роста, цен, доступности экономических ресурсов, а также политической стабильности;

- реальность скорейшего аккумулирования капитала в рамках всей системы ТНК, включая заемные средства в странах размещения зарубежных филиалов, и приложение его в наиболее выгодных для корпорации обстоятельствах и местах;

- перспективность повышения эффективности и усиления конкурентоспособности ТНК, которые являются общими для всех крупных промышленных фирм, интегрирующих в свои структуры совершенно разные предприятия;

- непосредственная близость к потребителям продукции зарубежного филиала ТНК и возможность получения достоверной информации о перспективах развития местных рынков и конкурентном потенциале аналогичных компаний принимающей страны;

- предоставление возможности использовать в интересах ТНК государственную внешнеэкономическую политику в различных странах;

- растущая способность продлевать жизненный цикл технологий и продукции ТНК, «сбрасывая» их по мере устаревания в зарубежные филиалы и сосредоточивая ресурсы подразделений ТНК на разработке новых технологий и изделий в материнской компании в стране базирования;

- возможность за счет прямых инвестиций преодолевать различные барьеры на пути внедрения своих товаров на рынок той или иной страны за счет экспорта;

- широкое использование финансовых ресурсов многих стран мира;

- непрерывная информированность о конъюнктуре товарных, валютных и финансовых рынков в разных странах, что позволяет оперативно направлять потоки капиталов в те страны, где складываются благоприятные условия для получения максимальной прибыли;

- оптимальная организационная структура всей корпорации, которая находится под пристальным вниманием и контролем руководства ТНК и постоянно совершенствуется.

В начале XXI в. в мире насчитывается более 80 тыс. ТНК и 850 тыс. их филиалов. Материнские компании расположены главным образом в развитых странах (50,2 тыс.), большее число филиалов приходится на развивающиеся страны (495 тыс.). Около половины мирового промышленного производства и свыше 2/3 внешней торговли приходится на ТНК. Они контролируют примерно 80% патентов и лицензий на изобретения, новые технологии и ноу-хау. Под контролем ТНК находятся отдельные товарные рынки: 90% мирового рынка пшеницы, кофе, кукурузы, лесоматериалов, табака, джута и железной руды, 85% - рынка меди и бокситов, 80% - рынка чая и олова, 75% -

рынка сырой нефти, натурального каучука и бананов. До половины экспортных операций США осуществляется американскими и зарубежными ТНК, в Великобритании аналогичные операции осуществляют до 80% ТНК, в Сингапуре - до 90%.

С созданием собственных международных производственных комплексов ТНК получают дополнительные возможности внедрения в экономику других стран. Они могут использовать в своих интересах природные, производственные, технологические и трудовые ресурсы, углублять внутрифирменное разделение труда на базе уже имеющихся или создаваемых за рубежом узкоспециализированных производств.

Зарубежное производство дает ТНК те преимущества, которые вытекают из различия экономических условий между страной базирования материнской компании и странами, где расположены её филиалы и подконтрольные фирмы. К ним относятся различия в обеспеченности и стоимости природных ресурсов, в ставках заработной платы, налогообложения, нормах амортизационных отчислений фирменного, антитрестовского и трудового законодательства, экологических стандартах, квалификации рабочей силы, курсах валют и по многим другим компонентам, формирующим стоимость производимой продукции.

Организационная структура ТНК дает им такое специфическое преимущество, как перенос внешнеэкономических операций во внутрифирменные операции – это позволяет сохранить монополию на новые технологии и «ноу-хау», обходить таможенные барьеры, избегать международной конкуренции, снижать себестоимость продукции, так как внутренние трансфертные цены в 3–4 раза ниже мировых. Причины возникновения ТНК весьма разнообразны, но все они в той или иной степени связаны с несовершенством рынка, существованием ограничений на пути развития мировой торговли, сильной монопольной властью производителей, валютным контролем, транспортными издержками, различиями в налоговом законодательстве.

### **3.3. Позитивные и негативные последствия возникновения ТНК**

Транснационализация, безусловно, является одной из ведущих тенденций современной мировой экономики. Экономически она обусловлена возможностью и необходимостью перелива капитала из стран, где имеется его относительно избыточное количество, в страны, где он находится в дефиците, зато в избытке имеются другие факторы производства (труд, земля, полезные ископаемые), которые не могут быть рационально использованы в воспроизводственных процессах из-за нехватки капитала.

Развитие транснациональных корпораций оказывает непосредственное влияние на рост мировой экономики. Можно выделить несколько основных направлений влияния ТНК на мировую экономику:

1. ТНК во многом определяют динамику и структуру, уровень

конкурентоспособности на мировом рынке товаров и услуг.

2. ТНК контролируют международное движение капитала и прямых иностранных инвестиций. Это позволяет говорить о том, что современные ТНК способны влиять на уровень экономического развития целых регионов.

3. ТНК играют огромную роль в передаче технологий и знаний, концентрируя НИОКР в своих научных центрах. Благодаря производственным и финансовым возможностям ТНК именно они сосредотачивают в своих руках наиболее наукоёмкие производства. ТНК разрабатывают новейшие виды продукции с наиболее востребованными потребительскими свойствами, тем самым способствуя процессу технологического развития производства.

4. ТНК являются стимулятором международной трудовой миграции. Они способствуют распространению профессиональных знаний, процессу обмена опытом между сотрудниками из различных стран. Тем самым создаётся международный рынок труда.

Таким образом, ТНК являются движущей силой нескольких ключевых процессов современной мировой экономики. В то же время роль ТНК не может оцениваться однозначно положительно. Их интересы часто вступают в противоречия с национальными государствами, малым и средним бизнесом. Транснациональный капитал стремится к расширению экономической, но всё более явственной также к политической и идеологической власти. Это обуславливает ситуацию двоевластия, сложившуюся между транснациональным капиталом, с одной стороны, и национальными государствами – с другой. Противоборствование этих основных сил носит диалектический характер и принимает разнообразные формы от прямого противостояния до вполне конструктивного и взаимовыгодного сотрудничества.

Сложнее складываются отношения ТНК с менее развитыми государствами, в число которых входит и Россия. Здесь интересы крупных международных корпораций часто входят в противоречия с национальным капиталом и через него с государственными интересами.

Можно выделить основные моменты негативного влияния транснационального капитала на национальные, главным образом развивающиеся государства:

1. ТНК создают мощную конкуренцию местным компаниям и теснят их на внутреннем рынке, не давая развиваться.

2. Свободные перемещения транснационального капитала могут подрывать стабильность национальных валют и создавать опасность для национальной безопасности развивающихся стран.

3. ТНК проникают в отрасли, связанные с национальной безопасностью, и могут оказывать негативное влияние на их развитие.

4. Космополитизм, внутренне присущий транснациональному капиталу, может подавлять неокрепшую государственность развивающихся стран и насаждать идеологию, противоречащую интересам развития

национального бизнеса.

5. Транснациональный капитал, защищая свои интересы, может оказывать мощное политическое давление на принимающие страны в направлении, иногда не совпадающем с национальными интересами.

При значительной общности процессов транснационализации ТНК отдельных стран имеют определённые особенности, связанные с их генезисом, эволюцией, внутренней структурой, объединениями в мегакорпорации и группы, взаимоотношениями со своими государствами и тенденциями развития.

### **3.4. Характеристика типов ТНК**

Согласно принятой классификации ТНК можно разделить на следующие типы:

- *горизонтально интегрированные* корпорации с предприятиями, выпускающими большую часть продукции (например, производство автомобилей в США или сеть предприятий «Fast Food»):

- *вертикально интегрированные* корпорации, объединяющие при одном собственнике и под единым контролем важнейшие сферы в производстве конечного продукта. В частности, в нефтяной промышленности добыча сырой нефти часто осуществляется в одной стране, рафинирование - в другой, а продажа конечных нефтепродуктов - в третьих странах;

- *диверсифицированные* ТНК, которые включают в себя национальные предприятия с вертикальной и горизонтальной интеграцией. Типичным примером корпорации такого типа является швейцарская корпорация «Nestle», имеющая 95% своего производства за рубежом и занятая ресторанным бизнесом, производством продуктов питания, реализацией косметики, вин и т. д. Число таких компаний в последние годы быстро растёт.

### **3.5. Характеристика уровня транснационализации компаний и масштабов деятельности ТНК**

Усиление роли транснациональных корпораций в системе мирохозяйственных связей связано как с ростом их числа, так и с расширением мест базирования их производственных цехов. Если в 1970 г. в 14 странах мира насчитывалось около 7 тысяч ТНК, имевших более 27 тысяч дочерних предприятий (зарубежных филиалов), в середине 1990-х гг. их уже было свыше 39 тысяч (и еще 270 тысяч их филиалов), то к 2008 г. общее число ТНК превысило 82 тысячи. Число же зарубежных филиалов транснациональных корпораций превысило 810 тысяч.

Растут объёмы продаж и активы зарубежных филиалов транснациональных корпораций. ЮНКТАД приводит следующие данные: только в период с 1982 по 2001 г. объёмы продаж зарубежных филиалов ТНК

(в текущих ценах) выросли почти в 8 раз (с 2,5 до 18,5 трлн долл.), а активы зарубежных филиалов – увеличились с 2 до 25 трлн долл. В 2008 г., согласно Докладу ЮНКТАД о мировых инвестициях, совокупные активы зарубежных филиалов ТНК составили уже около 70 трлн долл., объемы продаж зарубежных филиалов ТНК превысили 30 трлн долл. а валовое производство – 6 трлн долл.

В настоящее время ежегодные объемы продаж крупнейших корпораций, таких как «Эксон Мобил», «Роял/Датч Шелл», «Бритиш Петролеум», «Дженерал Моторс», «Тойота Мотор», «Уол-Март Сториз» и др. составляют 200–300 млрд долл. в каждой.

Практически во всех сферах мирового промышленного производства крупные ТНК занимают лидирующие позиции, причем первенство во многих отраслях промышленности принадлежит, как правило, 5–6 ведущим компаниям, но за лидерами вплотную следуют еще 15–20 крупных ТНК. Так, например, на долю лидирующих пяти и лидирующих десяти крупнейших корпораций приходится соответственно около 30 и 45% мировых продаж фармацевтической продукции. Объем производства автомобилей на предприятиях пяти крупнейших корпораций: «Дженерал Моторс», «Форд Мотор», «Тойота», «Фольксваген» и «Даймлер-Крайслер» превышает 50% общемирового производства; а на долю десяти крупнейших корпораций приходится уже около 75% мирового производства автомобилей. На долю 20 крупнейших транснациональных корпораций в черной металлургии приходится свыше 30% мировой выплавки стали. Причем объем производства металла на каждой из крупнейших ТНК данной отрасли превышает таковой в таких странах, как Испания, Франция, Италия и др.

Транснациональные корпорации играют очень значительную и все возрастающую роль в мировой экономике. Масштабы деятельности самых крупных ТНК не только по объемам годового дохода (или объемам продаж), но и по объему создаваемой добавленной стоимости (составляющей в среднем 20–25% сбыта продукции) сопоставимы с макроэкономическими показателями крупных государств мира. При этом не следует забывать и тот факт, что в 1990 г. добавленная стоимость, созданная 100 крупнейшими ТНК мира составляла, согласно расчетам экспертов ЮНКТАД, около 3,5% мирового ВВП, в 2000–2008 гг. – около 4,5% мирового ВВП.

По экспертным оценкам деятельности крупнейших ТНК можно сделать вывод о том, что 100 крупнейших ТНК мира по-прежнему обеспечивают значительную часть совокупного производства всех ТНК, и эти компании играют важнейшую и все возрастающую роль в мировой экономике. В 2006–2008 гг. доли этих 100 компаний в совокупных зарубежных активах, объемах продаж и общей численности занятых во всех ТНК мира, согласно оценкам, составляли 9%, 16% и 11% соответственно. При этом доля зарубежных активов, продаж и занятости на зарубежных филиалах 100 крупнейших ТНК мира составляет по данным позициям примерно 60% от совокупного объема международных корпораций.

Производство товаров и услуг на производственных мощностях всех ТНК на их зарубежных филиалах (за пределами страны, где находится штаб-квартира материнской компании) составляло по продажам – 18%, по объемам производства добавленной стоимости – 16%, по экспорту – 12% их общих показателей. Иными словами, указанная деятельность ТНК примерно соответствует 10% мирового ВВП и одной трети мирового экспорта.

### 3.6. Организационные формы выхода международных компаний на зарубежные рынки

Международные компании в своем развитии и функционировании опираются на всевозможные организационные формы ведения международного бизнеса. Осуществляя экспансию на зарубежные рынки, перед ними, как правило, встает проблема выбора из всех возможных наиболее эффективных организационных форм с учетом действующих объективных причин и субъективных факторов.

Все организационные формы выхода на зарубежные рынки, прежде всего, целесообразно разделить на две большие группы (рис. 5):

- формы, основывающиеся в первую очередь на договорных отношениях и не предусматривающие вывоза капитала;
- формы, предусматривающие вывоз капитала.



Рис. 5. Классификация форм выхода компаний на зарубежные рынки

Первая группа включает в себя практически все формы, которые используются на начальных уровнях транснационализации бизнеса. Они характеризуются незначительным риском осуществления международных коммерческих операций, но в то же время и уровень контроля за результатом внешнеэкономической деятельности не высок. Эти формы используются на этапе поиска надежных партнеров. Они являются достаточно гибкими, так как, если компания не удовлетворена своими партнерами, она может сменить их так быстро, как того пожелает.

Вторая группа соответственно включает в себя формы, используемые при высокой степени транснационализации бизнеса компании. Несмотря на то что эти формы связаны с более высоким уровнем риска, в данном случае компания получает большой контроль за результатами своей деятельности, прибыльность этих международных коммерческих операций значительно выше: предусматривается участие в прибыли либо вновь созданной компании, либо в прибыли от производства в соответствии с вложенными инвестициями.

Выделяются две основные формы вывоза капитала при формировании производственных подразделений за рубежом, когда принимаются на себя преимущественно все риски: сборочное производство и полное производство продукта. Различия между ними касаются в основном числа производственных фаз, которые предполагается осуществить вне своей страны.

Полное производство продукции собственными зарубежными филиалами представляет собой форму производственной деятельности на рынках зарубежных стран, обеспечивающую как изготовление составных частей продукта, так и их сборку в конечный продукт.

Сборочное производство в зарубежных филиалах или в дочерних компаниях характеризуется вывозом капитала, средств производства, персонала и ноу-хау в принимающую страну с целью основания и эксплуатации собственных производств для осуществления монтажа конечного продукта из единичных узлов и деталей. Зарубежные сборочные предприятия с технологической точки зрения представляют собой организацию производственного процесса на его последней фазе. Экономическая выгода производства в зарубежных филиалах состоит в использовании хозяйственного законодательства принимающей страны с целью получения дополнительного эффекта по сравнению с поставкой готовой продукции. Организация такого вида производства за рубежом целесообразна в случаях, когда в целевой стране имеются ограничения для зарубежных экспортеров.

Несколько модифицируя приведенную выше классификацию среди всего разнообразия организационных форм международного бизнеса, можно выделить три группы (рис. 6):

-организационные формы международного бизнеса с закреплением их юридического статуса в принимающей стране, т.е. с созданием юридических

лиц (предприятия с иностранными инвестициями);

-организационные формы международного бизнеса с закреплением их налогового статуса, но без создания юридических лиц (представительства и филиалы иностранных юридических лиц);

-формы международного бизнеса, основанные на договорных отношениях (без создания юридических лиц и закрепления их статуса).



Рис. 6. Организационные формы выхода компаний на зарубежные рынки

Рассматривая первую группу форм, отметим, что они могут быть созданы путем учреждения новой фирмы в соответствии с национальным законодательством (самостоятельно или с местным партнером) либо путем приобретения существенной доли в уже действующей фирме или поглощения той фирмы, в том числе в процессе приватизации. Из этой группы форм осуществления международного бизнеса, представляющих собой предприятия с иностранными инвестициями, можно выделить два вида:

- предприятия, на 100% принадлежащие иностранному инвестору;
- предприятия с долевым участием иностранных инвестиций.

Кроме того, осуществление международного бизнеса возможно с созданием дочерних, ассоциированных или полностью самостоятельных компаний.

## Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте сущность и основные виды ТНК.
2. Охарактеризуйте причины возникновения ТНК.
3. Опишите позитивные и негативные последствия возникновения ТНК.
4. Охарактеризуйте основные направления влияния ТНК на мировую экономику.
5. Опишите основные типы ТНК.
6. Охарактеризуйте уровень транснационализации компаний и масштабы деятельности ТНК.
7. Опишите организационные формы выхода международных компаний на зарубежные рынки.

## Задания

### Вопросы для обсуждения:

1. Какие организационные формы более целесообразны для зарубежной компании, планирующей развивать бизнес в России?
2. Приведите примеры ТНК.
3. Сравните две основные группы форм выхода компаний на зарубежные рынки: основывающиеся на договорных отношениях и предусматривающие вывоз капитала. Каковы главные преимущества каждой?

## Тема 4. Система управления международными компаниями и организационные структуры ТНК

В результате изучения данной темы студент должен:

-*знать* основные понятия, категории, особенности управления международным бизнесом;

-*уметь* формировать эффективную организационную структуру международной компании, определять функции и обязанности ее основных подразделений;

-*владеть* принципами и методами диагностики организационных проблем, возникающих в международных компаниях.

**Ключевые термины:** организационная структура, зарубежные филиалы, материнская компания, аппарат управления.

### Целевые установки

Показать функции и процесс управления в международных компаниях. Раскрыть особенности деятельности менеджеров в международных компаниях. Рассмотреть особенности организационных структур управления международными компаниями.

## 4.1. Организационные структуры современных ТНК

С точки зрения их организационных структур ТНК представляют собой хозяйственные объединения, состоящие из головной (родительской, материнской) компании и зарубежных филиалов.

Оптимальная структура управления транснациональной корпорацией должна обеспечивать бесперебойное руководство материнской компании своими зарубежными филиалами и в то же время давать возможность менеджерам зарубежных филиалов самостоятельно принимать решения по удовлетворению спроса потребителей с учетом специфики местного рынка и в соответствии с законодательством принимающей страны. Головная материнская компания - административный центр всей системы предприятий ТНК. В ее функции обычно входит принятие решений о слиянии с другими компаниями, приобретении новых фирм и ликвидации неэффективных подразделений; формирование долгосрочной производственной, инвестиционной и финансовой политики филиалов и корпорации в целом; контроль над финансами и НИОКР зарубежных филиалов.

В литературе указываются следующие основные организационные формы зарубежных филиалов:

-дочерняя компания (subsidiary) - входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания имеет право решающего голоса в силу владения более половиной акций с правом решающего голоса и назначает руководителей этого предприятия;

-ассоциированная компания (в Великобритании – associate, в США – affiliate), входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания владеет не менее 10%, но и не более 50% акций (головная компания не контролирует, но принимает участие в контроле над этим предприятием);

-отделение (branch) - вид зарубежного филиала, которым головная компания владеет полностью или он является частью совместного предприятия ТНК; отделения могут иметь форму представительства головной компании за рубежом; партнёрства, в том числе с местными предпринимателями; движимого имущества (корабли, самолёты, газо- или нефтедобывающие платформы), принадлежащего головной компании и функционирующего за границей не менее одного года.

Организационные структуры ТНК зависят от ассортимента товаров и услуг, с которыми они выходят на мировой рынок. Например, корпорации, специализирующиеся на однородной продукции, обычно строят структуру управления по географическому, то есть страновому (региональному) принципу. В частности, такая структура управления позволяет швейцарской корпорации «Нестле» проводить единую технологическую политику для производства своего ограниченного ассортимента пищевых изделий по всему миру с учетом национального спроса в принимающих странах.

Иного принципа построения структуры управления придерживается корпорация «Дженерал электрик» (эта, одна из самых многопрофильных компаний в мире, производит в разных регионах широкий ассортимент продукции, включая авиационные двигатели, промышленные пластмассы, осветительные приборы, энергетические установки, медицинскую и железнодорожную технику, бытовые приборы и многое другое). Управление международным производством и сбытом в корпорации «Дженерал электрик» осуществляется по товарному (продуктному) принципу, когда доминирует производственный аспект и ответственность за предпринимательскую деятельность в принимающих странах несут генеральные управляющие производственного департамента, за каждым из которых закреплена часть ассортимента выпускаемой корпорацией готовой продукции и у которых в подчинении находятся в зарубежных региональных и страновых производственных филиалах управляющие, обеспечивающие адаптацию товарного ассортимента, выпускаемого зарубежными филиалами, к условиям принимающих стран.

Организационные структуры ТНК, базирующиеся на связях головной компании со своими зарубежными филиалами, обеспечивают более оперативное налаживание производства и сбыта в принимающих странах по сравнению с фирмами, сосредоточившими свою активность только на рынке одной страны (могут быстро и экономично обеспечивать свои предприятия капиталом, технологиями и компонентами из исследовательских центров и производственных филиалов, расположенных в других странах).

Развитие международного производства ТНК сопровождается довольно заметными изменениями в структурных формах их организационной деятельности. К числу основных причин трансграничных слияний и поглощений относятся глобализация мировых рынков, дерегулирование и возрастание международной конкуренции, а также необходимость повышения уровня прибыли в интересах акционеров. Базовыми факторами, подталкивающими ТНК к слияниям и поглощениям, являются следующие их стремления: получить новые возможности для сбыта; усилить влияние на рынок и обеспечить доминирующие позиции на нем; повысить эффективность за счет синергизма (эффекта от объединения ресурсов, превосходящего простую сумму результатов действия отдельных компонентов); увеличить масштабы операций; снизить издержки; совершенствовать методы управления; диверсифицировать (распределить) риски; защитить финансовые интересы и т.д. Стимулом к трансграничным слияниям и поглощениям также стало открытие рынков услуг (в области телекоммуникаций, энергоснабжения, транспорта и в банковской сфере). Современные технологии организации информационных систем оказали значительное влияние на стратегию и структуру глобальных ТНК. От информационных систем корпорации переняли сетевую структуру, модульность, открытость и возможности гибкого изменения управленческой

конфигурации. Одной из важных особенностей современной организации ТНК является их способность гибко переносить свои центры управления и штаб-квартиры из одного узла корпоративной сети в другой, легко меняя основную страну «прописки» с целью получения налоговых и других льгот. С точки зрения социально-экономической организации крупнейшие ТНК сложились на основе контроля лидирующего банка через механизм фиктивного холдинга, путем создания холдинговой структуры с головной компанией, а также через перекрестное владение акциями. Так, большинство крупных американских ТНК представляют собой группы предприятий холдингового типа.

Итак, к настоящему времени сложились некоторые типические организационные структуры современных ТНК, включающие дочерние компании, ассоциированные компании, зарубежные отделения. В большинстве случаев структуры ТНК строятся либо по региональному (страновому) принципу, либо по товарному (продуктовому) принципу. В последнее время обозначились явные тенденции к повышению роли международных (трансграничных) слияний и поглощений в деятельности ТНК и созданию таких организационных форм, как стратегические международные альянсы. По своей социально-экономической организации большинство ТНК, прежде всего американских, представляют собой группы предприятий холдингового типа. Система сетевой организации современных ТНК позволяет держать корпоративную сеть открытой для присоединения новых элементов через механизмы международных стратегических альянсов (ТСА).

#### **4.2. Аппарат управления транснациональных корпораций**

Аппарат управления ТНК можно разделить на следующие три основных уровня управления:

- высший уровень (Top management), включающий Совет директоров (Наблюдательный совет), Комитеты, Правление;

- средний уровень (Middle management), представленный центральными службами;

- низового уровня (Lower management) - оперативно-хозяйственные подразделения (производственные отделения, стратегические центры хозяйствования).

Существенной особенностью современной структуры управленческого аппарата крупных фирм является отделение стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности. Наметилось четкое разграничение функций между тремя уровнями управления: высший уровень управления ориентирован, в первую очередь, на разработку стратегических направлений и целей развития; средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений; низового уровня

сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений. Более подробно о функциях различных уровней и подразделений аппарата управления ТНК можно сказать следующее.

Высшее руководство (Top management) представлено Советом директоров (Наблюдательным Советом) и Правлением. По странам и регионам существуют различия: в американских, английских и японских компаниях – Совет директоров (Board of directors); во французских компаниях – Административный Совет или Наблюдательный Совет; в компаниях Германии – Наблюдательный Совет; в шведских компаниях – Правление, которое переводится шведами на английский язык как Совет директоров.

Распределение функций между Советом директоров и Правлением коротко можно определить следующим образом: Совет директоров осуществляет выработку общей политики, Правление – ее практическую реализацию. Совет директоров избирается на общем собрании акционеров. Число членов Совета директоров определяется уставом фирмы и в последующем может изменяться. Во главе Совета директоров стоит председатель. Правление формально избирается Общим собранием акционеров или пайщиков, а фактически назначается Советом директоров. Правление возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых Советом директоров, которые либо руководят определенными участками работы, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях Правления. Правление представляет годовой отчет, баланс и проект распределения прибыли, которые проверяются ревизорами, Советом директоров и утверждаются Общим собранием акционеров, которое собирается один раз в год.

Роль Совета директоров в крупных международных компаниях в современных условиях заметно возросла. Это связано прежде всего с дальнейшей интернационализацией производства и капитала, усилением плановых начал в управлении, углублением связей и взаимозависимости промышленных компаний, банков и других кредитных учреждений, ростом межфирменных экономических связей. Принимаемые им решения служат основой для оперативной деятельности Правления. Руководящая роль Совета директоров усиливается тем, что в его состав нередко входят члены Правления, т.е. работники оперативного звена управления. Обычно Советы директоров сами решения не разрабатывают. Они лишь обсуждают и принимают решения, касающиеся стратегических направлений развития фирмы, на основе рекомендаций, подготавливаемых в специализированных Комитетах, создаваемых при Совете директоров. В зависимости от выполняемых функций Комитеты могут быть общеуправленческие (исполнительный, финансовый, ревизионный, по разработке политики), функциональные, информационные.

Целевой подход, практикуемый в руководящих органах ТНК при

принятии решений, предъявляет высокие требования к уровню организации деятельности фирмы по их реализации. В этой связи особое значение приобретает усиление роли лица, выступающего в качестве непосредственного организатора работы всего управленческого персонала компании – Главного администратора или Главного руководителя. В распределении между Правлением и Главным администратором функций применительно к различным компаниям имеется много как общих черт, так и особенностей.

Непосредственное управление компанией в США возлагается обычно на Главного администратора (Chief executive officer), в Британии - на директора-распорядителя (Managing director), которые входят в состав Совета директоров.

В американских компаниях этим же занимается своего рода коллегия (Officers), состоящая из ведущих должностных лиц, отвечающих за крупные функциональные подразделения, производственные группы и отделения. В компаниях западноевропейских стран конкретным оперативным звеном управления выступает Правление. Так, в компаниях Германии текущее руководство осуществляет Правление (Vorstand), назначаемое Наблюдательным советом, контролирующим его деятельность. Правление возглавляется Председателем (Vorsitzende), который выполняет в текущем руководстве функции Главного администратора. Особенностью германских фирм является то, что Председатель Правления не может входить в Наблюдательный совет, так же как и члены последнего не могут одновременно быть членами Правления. В германских компаниях оно обычно состоит из 8-10 человек, хотя бывает и более многочисленным (например, у «Сименс» достигает 22 человек). В компаниях Франции функции оперативного управления выполняет Директор (Directoire), назначаемый Наблюдательным советом, а ответственность за текущее руководство несет президент - Генеральный директор (President - directoire - general - PDG), который одновременно является Председателем Правления.

Совершенствование на современном этапе деятельности оперативного звена управления дополняется формированием иерархии распорядителей, которые конкретизируют оперативное руководство в соответствии с принципом специализации отдельных функций. Речь идет о вице-президентах, входящих в состав Правления и наделенных правами и обязанностями. В крупных компаниях обычно насчитывается 15-20 вице-президентов, причем в зависимости от полномочий в возложенной на них ответственности они именуются ведущими, старшими, распорядителями, просто вице-президентами и т.д. Обычно ведущие вице-президенты осуществляют руководство группами, объединяющими производственные отделения, ведают вопросами финансов, руководят центральными службами.

Особо выделяется функция, связанная с осуществлением международных операций. Увеличение объема управленческой деятельности в связи с ростом масштабов и усложнением производства обусловило

появление у главного оперативного руководителя фирмы двух-четырёх помощников, ответственных за определенные виды работ. Это привело к созданию нового органа коллективного управления текущими операциями, который именуется в зависимости от того, кто им руководит, Группой президента или Группой высшего руководителя (4-5 членов).

Центральные службы (Staffs). С расширением масштабов международных операций промышленных фирм возросла потребность в обеспечении более тесных функциональных связей между их отдельными подразделениями, в усилении координации действий последних, направленных на обеспечение прибыли для компании в целом. С этим непосредственно связано повышение значения функциональных служб на общекорпоративном уровне, именуемых Центральными службами или отделами. Из совещательных и консультативных они превратились в органы, осуществляющие функции управления: маркетинг, планирование, координация, учет и контроль, руководство обеспечением научно-технической и производственно-сбытовой деятельности в масштабах всей фирмы.

С усилением централизации производства на уровне высшего звена расширяется применение в управлении программно-целевого метода, при котором фирма рассматривается как сложное единое целое, где производственное отделение выступает как взаимозависимая составная часть, главной задачей которой является обеспечение интересов фирмы в целом. Это составляет важнейшую принципиальную особенность современной структуры аппарата управления ТНК, вытекающую из сочетания в управлении принципов централизации и децентрализации. Производственные отделения (Divisions). Современная крупная диверсифицированная компания состоит обычно из значительного числа производственных отделений, которые могут включать более мелкие подразделения - отделы, секторы. Во главе отделений обычно стоят управляющие (managers), которые обладают полной самостоятельностью в решении оперативных вопросов в рамках вверенных им подразделений. Производственно-хозяйственные группы (стратегические центры хозяйствования). Важной формой управления ТНК является групповой уровень управления, выступающий как бы связующим звеном между производственными отделениями, с одной стороны, и высшим эвенем управления фирмы, с другой. Групповой уровень управления представлен производственно-хозяйственными группами, объединяющими два или несколько производственных отделения, цель которых - координация деятельности входящих в них производственных отделений. Отличительная особенность организации группового уровня управления в некоторых американских компаниях - наделение производственно-хозяйственных групп финансовой самостоятельностью и превращение их в так называемые «стратегические центры хозяйствования» («Strategic business

units»). В таких случаях группа выступает как самостоятельный производственно-хозяйственный комплекс - центр прибыли и имеет в своем составе наряду с производственными подразделениями различные функциональные службы. Стратегический центр хозяйствования (СЦХ) - это организационное подразделение, отвечающее за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких областях хозяйствования и за конечный результат своей деятельности. Первой такую структурную единицу ввела американская компания «Дженерал электрик». Образование дополнительного связующего звена управления - группового, хотя и приобретает различные формы и имеет определенные особенности у отдельных компаний, составляет принципиальное новшество в развитии централизованного управления деятельностью ТНК.

Наряду с многими общими чертами американские, западноевропейские и японские ТНК имеют в организации управления свои особенности, которые вытекают прежде всего из исторических условий разных стран. Американские фирмы на ранней ступени своего развития создавались в форме трестов, поэтому в таких компаниях, как, например, «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд мотор», промышленные предприятия, входящие в производственные отделения, лишены всякой самостоятельности. Директора таких предприятий полностью подчинены распоряжениям руководства производственных отделений, в которые они входят. В компаниях западноевропейских стран и в Японии производственные отделения играют несколько иную роль. С переходом на децентрализованную форму управления производственные отделения выполняют роль координаторов деятельности входящих в них дочерних компаний, обладающих оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. При этом дочерние компании выступают сами не только центрами прибыли, но и центрами ответственности. Последнее означает, что они самостоятельно разрабатывают стратегические направления производственной деятельности, ведут научные исследования и разработки, выявляют возможных потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт.

Благодаря тесным связям между отдельными компаниями, имеющими производственный характер, западноевропейские концерны (в особенности, германские, французские, шведские) обычно именуется «промышленными группами» или просто «группами» независимо от того, возглавляются они оперативно-производственными компаниями или холдинговыми. Наличие в составе большинства германских концернов большого числа юридически независимых дочерних компаний, обладающих высокой степенью оперативной самостоятельности, территориально разобщенных и в то же время узкоспециализированных на выпуске закрепленной за ними продукции, требует координации их деятельности через функции централизованного управления, обеспечивающие единое и комплексное руководство деятельностью дочерних компаний и подчинение их единой

цели, поставленной высшей администрацией.

Характерной чертой предпринимательской деятельности американских компаний в современных условиях является систематически проводимая перестройка организационных структур как результат усиления процесса поглощений и слияний. В качестве целей таких реорганизаций выдвигаются следующие:

- дальнейшая диверсификация производства путем поглощения фирмы, накопившей значительный научно-технический и производственный опыт, дополняющий собственную базу;

- стремление повысить эффективность научно-технического комплекса посредством интеграции специализированных фирм, способных оптимизировать структуру материнской компании;

- изменение стратегических приоритетов для закрепления на новых рынках, повышения гибкости в оперативной деятельности фирмы.

Следует заметить также, что американский стиль управления существенно отличается от японского. Так, в американских компаниях ответственность каждого работника четко определена, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных показателей, в то время как в японских компаниях предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Другая особенность состоит в том, что зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании. В правовом отношении подавляющее большинство зарубежных фирм американских ТНК - это дочерние компании, подчиняющиеся местным законам, тогда как у японских ТНК преобладают филиалы со 100% участием японского капитала и полным контролем за их деятельностью со стороны материнской компании.

Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские и западноевропейские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном.

Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

- участие в выработке решений не только руководителей, но и всего персонала;

- соблюдение принципа единогласия в принятии решений;

- отсутствие четких должностных инструкций;

- использование специфической системы управления персоналом, основанной на пожизненном найме и выслуге лет;

- постоянное совершенствование искусства управления.

Японские ТНК наибольшее внимание концентрируют на функционировании материнской компании, однако отличаются тенденцией усиления внимания к деятельности корпорации как целого.

Итак, аппарат управления ТНК включает три уровня: высший, средний и низовой. На высшем уровне основные руководящие функции выполняют Совет директоров, Правление, Главный администратор, вице-президенты. В управлении современными ТНК сочетаются принципы централизации и децентрализации, расширяется применение программно-целевого метода, при котором обеспечивается реализация интересов фирмы в целом и ее подразделений. Важной особенностью современных ТНК является групповой уровень управления, в том числе создание СЦХ (стратегических центров хозяйствования), что вызвано необходимостью более четкой координации деятельности отдельных производственных подразделений в условиях усложнения всех видов и уровней связей транснациональных корпораций и увеличения масштабов их деятельности. Американские, японские и западноевропейские ТНК имеют в организации управления специфические особенности, определяемые историческими условиями и национальной спецификой. При этом японские компании более централизованы, чем американские и западноевропейские, однако вместе с тем японский стиль управления базируется на принятии групповых решений и принципах согласования действий.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте сущность системы управления ТНК в разных странах.
2. Охарактеризуйте основные понятия и классификацию структур управления.
3. Опишите позитивные и негативные последствия возникновения ТНК.
4. Охарактеризуйте основные направления влияния ТНК на мировую экономику.
5. Опишите основные типы ТНК.
6. Охарактеризуйте уровень транснационализации компаний и масштабы деятельности ТНК.
7. Опишите организационные формы выхода международных компаний на зарубежные рынки.
8. Назовите основные организационные формы зарубежных филиалов.
9. Назовите принципы управления международным производством.
10. Охарактеризуйте причины трансграничных слияний и поглощений.
11. Назовите три основных уровня управления ТНК. Кто выполняет функции управления на первом уровне?
12. Охарактеризуйте групповой уровень управления.
13. Опишите отличие американского стиля управления от японского и западноевропейского.

## Задания

### Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключаются особенности управления международной компанией?
2. Какие виды организационных структур наиболее часто используются в международных компаниях?
3. Какие функции управления в ТНК характеризуются высоким уровнем централизации?

## Тема 5. Маркетинг в международном бизнесе

В результате изучения данной темы студент должен:

-*знать* особенности международного маркетинга как концепции внутрифирменного управления и целостной системы организации международной экономической деятельности;

-*уметь* разрабатывать маркетинговые мероприятия с учетом общности и особенностей маркетинговой среды зарубежных стран;

-*владеть* навыками управления международной маркетинговой деятельностью компании.

**Ключевые термины:** международный маркетинг, маркетинг-микс, каналы распределения, товарная политика.

### Целевые установки

Раскрыть основные признаки, характеризующие международный маркетинг. Рассмотреть факторы, побуждающие российские предприятия заниматься международным маркетингом. Раскрыть основные составляющие международной товарной политики компании.

### 5.1. Значение маркетинговой деятельности в международном бизнесе

*Международный маркетинг* - это совокупность инструментов и действий, связанных с выходом компании за пределы своей страны на зарубежные рынки. Международный маркетинг включает в себя планирование и реализацию сделок, предполагающих пересечение национальных границ с целью удовлетворения потребностей физических и юридических лиц. Международный маркетинг использует методы и инструментарий традиционного для национальных рынков маркетинга, но в то же время обладает рядом особенностей, связанных с деятельностью компании на двух и более рынках, включая зарубежные юрисдикции.

Международный маркетинг как концепция представляет собой целостную систему организации международной экономической деятельности, направленной, прежде всего, на решение задач фирмы по организации производства и предложения товаров (услуг), которые в наибольшей степени удовлетворяют потребности активных и потенциальных

покупателей за рубежом. Международный маркетинг включает анализ, планирование, реализацию, координацию и контроль всех ориентированных на рынок процессов по отношению к потребителям товаров (услуг) компании в двух или более странах.

Для международного маркетинга действуют такие же принципы, что и для маркетинга в границах одной страны. Это означает, что методический инструментарий один и тот же. Однако ввиду развития процесса интернационализации деятельности, а на современном этапе - глобализации, появляются дополнительные факторы, влияющие на международную маркетинговую активность компании. Например, необходимо разбираться в вопросах международного финансового и риск-менеджмента, международного права, нужно учитывать проблемы кросс-культурных коммуникаций. Решения в международном маркетинге характеризуются высокой комплексностью, они принимаются в условиях повышенной неопределенности и, в то же время, подвержены дополнительным рискам. Отсюда потребность в информации и координации здесь заметно выше, чем на национальном уровне.

Выделяют следующие три признака, характеризующих международный маркетинг:

1) маркетинговая деятельность хозяйствующего субъекта распространяется на несколько стран одновременно, при этом подобная маркетинговая деловая активность является регулярной;

2) маркетинговые решения по каждой стране ведения бизнеса принимаются с учетом международной маркетинговой стратегии компании в целом;

3) международная маркетинговая деятельность систематически планируется, происходит нацеленное на результат освоение внешнего рынка.

Инструментарий маркетингового комплекса (так называемого *маркетинг-микса*) для зарубежного рынка разрабатывается исходя из концепции международного маркетинга, при этом компания принимает решения о соответствующем освоению зарубежных рынков выборе и комбинации инструментов маркетинга. *Международный маркетинг-микс* - это совокупность оперативно-тактических маркетинговых инструментов, которые выбираются в соответствии с целями и стратегией международного маркетинга. Международный маркетинговый комплекс состоит из конкретных инструментов воздействия, которыми можно оперировать на конкретном зарубежном рынке и реагировать на его изменения, чтобы достичь поставленных целей. Международный маркетинг-микс включает четыре составляющие: товарную и ценовую политику, распределение и продвижение. Перед тем как компания сможет обработать зарубежный рынок, она должна успешно на него выйти. При этом ей необходимо определить не только оптимальное время, но и оптимальную форму выхода.

К занятию международным маркетингом российские предприятия и

организации побуждает ряд факторов. *Во-первых*, падение конъюнктуры на внутреннем рынке. *Во-вторых*, предприятия наукоемких отраслей могут во внешнеэкономической деятельности найти новые возможности для своих товаров. Кроме того, внешнеэкономическая деятельность может быть одним из важнейших направлений решения финансово-экономических и социальных проблем.

Отправным моментом в экспортной маркетинговой деятельности является изучение внешних рынков, их возможностей. Между внутренним и экспортным маркетингом нет коренных различий. Специфика международного маркетинга объясняется более сложным доступом к информации на зарубежных рынках ввиду национальных традиций и отдаленности этих рынков.

Международный маркетинг представляет собой определенный образ мышления, подход к принятию производственных решений с позиции наиболее полного удовлетворения требований, как местных, так и иностранных потребителей. Материнская компания целенаправленно ставит задачи своим производственным подразделениям - местным и заграничным - в отношении научно-технических разработок и выпускаемой продукции, определяет наиболее эффективную технологию производства, включая межфирменное и внутрифирменное кооперирование. Здесь важную роль играют маркетинговые программы, разрабатываемые в структурных подразделениях материнской компании - производственных отделениях, выступающих как основные производственно-хозяйственные звенья, отвечающие за конечный результат деятельности - получение прибыли. Маркетинговые программы, определяющие международную деятельность фирм, являются предпосылкой планирования производства фирмы в целом, поскольку дают возможность установить оптимальную структуру (номенклатуру, ассортимент) производства. По результатам маркетинговой деятельности и на ее основе заключаются международные коммерческие сделки, проводятся коммерческие операции.

## **5.2. Формы выхода компании на внешний рынок и критерии выбора канала распределения**

В международном маркетинге различают три основных способа выхода на рынок:

-прямой экспорт, когда компания самостоятельно осуществляет экспортные операции;

-косвенный экспорт, то есть привлечение независимых маркетинговых посредников;

-собственное производство за рубежом.

Прямой экспорт с участием зарубежных дистрибьюторов является ведущей формой международного маркетинга. Это наилучший метод для множества мелких фирм, стремящихся попасть на зарубежные рынки. Он

выступает также ведущей формой организации распределения для крупных ТНК, не имеющих своих филиалов в той или иной стране-импортере.

При этом производитель должен быть тщательным в выборе партнера, изучить результаты его деятельности на рынке, перечень предлагаемых им услуг и их стоимость.

Договор, заключаемый между компанией-экспортером и посредником, является официальным документом, в котором оговариваются права и обязанности сторон. Тщательная разработка такого документа и следование его положениям обеспечивает гарантии устранения конфликтных ситуаций, возникающих между сторонами в процессе их деятельности. В таком документе оговаривается наименование товара, сроки и условия поставки, валюта платежа.

В современном международном маркетинге действует один достаточно жесткий принцип: если компания хочет быть эффективной на внешних рынках, то она призвана обеспечивать свое постоянное присутствие на выбранных целевых рынках.

Конечно, можно иметь собственных представителей за рубежом. Однако элементарный расчет показывает, что открыть собственное зарубежное представительство не только трудно с точки зрения подготовки и подбора квалифицированных кадров, но и весьма дорого. Даже самые крупные и преуспевающие американские, западно-европейские и японские компании делают это только после того, как в данной стране создан достаточно стабильный источник получения валютной прибыли.

Торговые посредники благодаря своим предпринимательским маркетинговым инновациям сыграли решающую роль в создании и формировании современного промышленного потенциала. В настоящее время более половины международного товарного обмена осуществляется на мировых рынках при содействии независимых торговых посредников. Их привлечение в зарубежной маркетинговой деятельности имеет четко выраженную цель: повышение эффективности сбытовой политики.

Местная компания-посредник имеет явные преимущества по сравнению с собственным представительством компании за рубежом. Прежде всего, она уже обладает всеми минимально необходимыми условиями деятельности: офис, штат сотрудников, транспортные средства, склады, демонстрационные залы, мастерские по ремонту и обслуживанию, связь. Они оснащены персональными компьютерами для постоянного учета и контроля количества проданной продукции, запасных частей и могут в считанные минуты доставить нужные запчасти дилеру в любую торговую точку.

Местный представитель бесспорно лучше знает законодательство страны, где экспортер намерен реализовывать свою продукцию, систему налогообложения, особенности рынка, нравы, обычаи, национальные, этнические, морально-нравственные нормы. Собственный же представитель предприятия не сможет владеть этой информацией и знаниями даже в

течение длительного периода времени.

Использование посредников повышает оперативность сбыта товаров на внешнем рынке, поскольку посредник, находясь ближе к покупателям, более оперативно реагирует на колебания рыночной конъюнктуры, спроса, что позволяет реализовать экспортную продукцию на более благоприятных условиях. Привлечение посредников способствует повышению конкурентоспособности экспортных товаров за счет сокращенных сроков поставок с промежуточных складов, постпродажного технического обслуживания и ремонта.

Некоторые посредники авансируют экспортеров, вкладывая собственный капитал в создание и функционирование сбытовой сети, что создает определенные экономические преимущества (за счет экономии средств на организацию сбытовой сети на территории страны-покупателя).

Наконец, посредники выступают источником ценной первичной информации о конкурентоспособности экспортной продукции, поскольку они находятся в тесном контакте с иностранными потребителями.

При выборе коммерческого посредника из числа местных торговых фирм следует руководствоваться следующим соображением: посредник не должен представлять на целевом рынке интересы другой иностранной или национальной фирмы; исключение может составить случай, когда посредник работает с фирмой, дополняющей своими товарами номенклатуру изделий экспортера. Кроме того, оцениваются:

- маркетинговая концепция посредника;
- надежность и положение в данной отрасли;
- финансовая стабильность;
- способность получать заказы;
- наличие соответствующих торговых, демонстрационных и складских помещений.

Факторы, влияющие на выбор каналов распределения, могут быть классифицированы как характеристики рынка, товара, компании и торгового посредника.

1. *Характеристики рынка.* Для компании очень важно правильно выбрать целевой рынок. Довольно часто фирме приходится пользоваться разветвленной системой каналов сбыта.

2. *Характеристики экспортной продукции.* Различным экспортным товарам требуются различные системы распределения. Стратегия распределения товаров потребительского спроса предполагает, что сделать покупку такого товара максимально удобной можно, лишь используя максимальное число торговых точек канала. Массовое распределение оптимально подходит для товаров, обладающих следующими характеристиками: недорогие, часто покупаются, недолговечные, рынок достаточно развит.

Если продукция высокотехнологична, лучше ее реализовать через дистрибьюторов.

3. *Характеристики компании.* Компания, имеющая адекватное финансовое и управленческое обеспечение, обычно находится в лучшей позиции, она имеет возможность нанять своих агентов по продажам. Слабая с финансовых позиций компания предпочитает приглашать торговых посредников, как и в случае, если компания не имеет достаточного опыта международной маркетинговой деятельности.

4. *Характеристики посредника.* Компании часто приходится пользоваться услугами торгового посредника, который способен лучше выполнять функции складирования, продвижения и после продажного обслуживания экспортной продукции. Однако при этом необходимо помнить, что в ряде стран существуют законодательные акты, запрещающие прибегать к услугам посредников. В этом случае, прежде чем подписать контракт на поставки, необходимо проконсультироваться с юристом местного представительства международной юридической конторы.

Надо помнить, что наиболее подходящий канал для одной компании может оказаться непригодным для другой, поэтому правильное построение оптимальной системы товародвижения - задача вовсе не такая простая.

Выбор каналов распределения, который мог бы наилучшим способом связать производителя с иностранным покупателем, зависит, прежде всего, от способа выхода компании на рынок.

### **5.3. Международная товарная политика компании**

Товарная политика в международном маркетинге представляет собой неотъемлемую часть международной маркетинговой политики в отношении центрального элемента комплекса маркетинга - товара.

Товар является сердцевинной всего комплекса маркетинга, так как, если товар не в состоянии удовлетворить потребности покупателя, то никакие дополнительные затраты и маркетинговые усилия не смогут улучшить его позиции на конкурентном рынке. Продукт в маркетинге рассматривается в технологическом, экономическом и психологическом смыслах: это объект, обладающий разнообразными физическими, химическими прочими техническими свойствами и описываемый параметрами, отражающими уровень этих свойств; в технологическом смысле продукт - это материальный или нематериальный объект, который обладает определенным потенциалом полезности, удовлетворяя за счет этого потребности покупателей (потребителей); в психологическом смысле продукт - это комплекс представлений потребителя, существующий в его индивидуальном воображении как образ (image) продукта.

С технологической и экономической точек зрения можно сказать, что продукт существует в реальности. В противоположность этому заключению продукт рассматривают и в психологическом смысле.

Товар, созданный специально для реализации на зарубежных рынках с учетом требований, предъявляемых к поставляемым товарам, и потому

полностью им соответствующий, называется экспортным товаром. Поэтому товар должен иметь соответствующие нормативно-технические документы и быть обеспечен сетью послепродажного обслуживания.

Составляющими товарной политики в международном маркетинге являются товарная стратегия, политика в отношении качества, ассортимента, упаковки, маркировки, товарных марок и сервиса.

Итак, сущность товарной политики состоит в проведении систематического поиска путей повышения конкурентоспособности производимых товаров за счет улучшения качества, оптимизации ассортимента, создания новых товаров.

Ключевым моментом международной товарной политики фирмы является вопрос о разумном сочетании стандартизации и адаптации товара к условиям внешних рынков. В международном маркетинге выделяют несколько направлений политики, соответствующих товарным стратегиям:

1. Распространение в неизменном виде означает, что при выпуске товара на зарубежные рынки в него не вносят никаких изменений. Руководство дает в этом случае указание: «Берите товар такой, какой он есть, и ищите на него заказчиков». Такое решение будет оправдано для большинства средств производства (станки, оборудование, сырье), а при выходе на внешний рынок с потребительскими товарами придется учитывать национальные, культурные, языковые особенности потребителей, его вкусы, уровень доходов и, прежде всего, необходимо выяснить, пользуются ли зарубежные заказчики этим товаром вообще. Например, мужчин, которые пользуются дезодорантами, в США 80%, в Швеции - 55%, Италии - 28%, а на Филиппинах - всего 8%; многие испанцы совсем не потребляют таких привычных для россиян продуктов, как сливочное масло, сыр, и не любят выдержанное белое вино. Такая стратегия оказывается успешной в одних случаях и пагубной - в других. Привлекательным является то, что не требуется дополнительных затрат на НИОКР, переоснащения производства или внесения изменений в практику стимулирования.

2. Приспособление товара предполагает внесение в этот товар изменений в соответствии с местными условиями или предпочтениями. АО «АвтоВАЗ» дорабатывает и оснащает свои автомобили в стране реализации. Фирмы готовят разные кофейные смеси для англичан, которые пьют кофе с молоком, и для французов, которые пьют черный кофе, и для латиноамериканцев, которые любят привкус цикория.

Представим такую ситуацию: открывается фирма в Англии для организации туристических поездок и бизнес-туров в Россию, которая рассчитывает на туристов из Англии. Тогда фирме необходимо запастись пробками для ванн и раковин, так как англичане не пользуются смесителем горячей и холодной воды. Традиционно они наливают холодную и горячую воду в раковину и уже в ней (а не под проточной водой) моют руки. Это, безусловно мелочь, но таких мелочей придется изучить множество перед тем, как выносить свой товар (туристические услуги) на внешний рынок и

приспособить его к национальным особенностям.

3. Изобретение новинки заключается в создании чего-либо совсем нового. Различают регрессивное и прогрессивное изобретение. Регрессивное изобретение - это возобновление выпуска товара в его ранее существовавших формах, хорошо приспособленных для удовлетворения нужд той или иной страны. Так, одна американская фирма возобновила производство кассовых аппаратов с приводной ручкой, которые можно было продавать в 2 раза дешевле современных аппаратов, и стала реализовывать их в развивающихся странах. Прогрессивное изобретение - это создание совершенно нового товара для удовлетворения нужды, существующей в другой стране. Так, наименее развитые страны испытывают огромную нужду в дешевых продуктах питания с высоким содержанием белка. Многие фирмы изучают пищевые потребности этих стран, разрабатывают новые продукты питания и проводят рекламные кампании, призванные обеспечить пробное использование и восприятие новинок.

Представим еще одну ситуацию. Предположим, известная финская строительная фирма, работавшая до сих пор в странах Европы и у нас, на Западе России, принимает заказ на постройку гостиничного комплекса в Туркмении и, допустим, заказ получен. Казалось бы, задача для фирмы не новая, но если представить себе, что фирма прежде не занималась сейсмостойкими теплоизолированными гостиницами, да еще с учетом того, что конструкция включает в себя огромные емкости для хранения охлажденной питьевой воды, то окажется, что, приспособив товар к новому рынку, компания производит новый для себя товар. Причем остальные показатели зданий (качество архитектурного решения, планировка и т.д.), на которые в Европе обращалось бы внимание, улучшать нет необходимости, а где-то можно допустить и снижение этих показателей. Таким образом, новый товар может быть произведен как с повышением, так и с понижением качественных характеристик, главное, чтобы он соответствовал требованиям выбранного фирмой внешнего рынка.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте сущность международного маркетинга.
2. Выделите признаки, характеризующие международный маркетинг.
3. Дайте понятие международному маркетинг-миксу.
4. Назовите факторы, побуждающие российские предприятия, заниматься международным маркетингом.
5. Назовите способы выхода предприятия на международный рынок.
6. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор каналов распределения международных предприятий.
7. Назовите составляющие международной товарной политики компании.

## Задания

### Вопросы для обсуждения:

1. Назовите основные отличия международного маркетинга. Чем они обусловлены?
2. Какие факторы необходимо учитывать при выборе каналов распределения в международном маркетинге потребительских товаров и товаров производственного назначения?
3. Каковы барьеры стандартизации решений товарной политики в международном маркетинге?
4. На примере конкретных компаний дайте характеристику основным составляющим комплекса продвижения в международном маркетинге.
5. Приведите примеры из числа реально существующих компаний, которые практиковали бы экспортный маркетинг, многонациональный маркетинг, глобальный маркетинг. Обсудите факторы, определившие выбор компаниями данных видов международного маркетингов.

### Тема 6. Основные научные модели переговорного процесса

В результате изучения данной темы студент должен:

*-знать* основные научные модели ведения переговоров – метод торга, теорию игр, медиативную модель; основные этапы проведения международных переговоров, их особенности;

*-уметь* оперировать понятиями «метод торга», «теория игр», «медиация»; оперировать понятиями «правило первого предложения», «дебаты», «зона окончательного предложения»;

*-владеть* основными приемами партнерских, полемических, принципиальных переговоров, технологиями медиации; основными приемами партнерских, полемических, принципиальных переговоров, разными способами подачи позиции на всех этапах переговоров.

**Ключевые термины:** метод торга, теория игр, жесткий торг, мягкий торг, смешанный торг, интегративная модель переговоров, полемическая модель переговоров, рациональная модель переговоров; правило первого предложения, атмосфера переговоров, зона конкретных предложений, дебаты, зона окончательного предложения.

#### Целевые установки

Раскрыть основные принципы метода торга. Показать три основные модели переговорного торга: жесткую, мягкую и смешанную. Раскрыть основные принципы теории игр. Представить три основные модели теории игр: интегративную, полемическую и рациональную. Раскрыть сущность современного интегративного подхода и ситуационного анализа на переговорах.

Показать необходимость и эффективность планирования этапов

переговоров. Раскрыть особенности первой стадии переговоров: обмена мнениями. Показать возможности второй стадии переговоров: полемики. Раскрыть особенности третьей стадии переговоров: зоны конкретных предложений. Показать значение четвертой стадии переговоров: подведения итогов. Раскрыть основные способы подачи позиции.

### **6.1. Три модели переговорного торга: жесткая, мягкая и смешанная**

Исторически первой моделью ведения переговоров является метод торга. Хорошо известны три его основные стратегии - жесткая, мягкая и смешанная.

Жесткий (конфронтационный) торг за столом переговоров весьма напоминает военные сражения, и приемы, которые здесь применяются, в чем-то похожи на военные маневры. Достижение политического консенсуса с помощью жесткого торга ориентировано на использование силовых приемов, рассчитанных на манипулирование поведением партнера. В определенном смысле жесткий торг рассчитан на абсолютный выигрыш: все или ничего. Оказание давления, нажим, обвинения - все эти приемы относятся к жесткому торгу; их смысл: во что бы то ни стало добиться уступок от партнера. При этом обе стороны действуют так, чтобы при минимальных потерях «отвоевать» у партнера как можно больше. С этой целью они пытаются найти слабые места в позициях друг друга.

#### **Пример**

Существует целый спектр переговорных приемов, которые специалисты рекомендуют использовать во время переговорного торга:

1. Произведение эффекта сюрприза.
2. Смена плана дискуссии.
3. Ультиматум.
4. Создание искусственного стержня переговоров.
5. Выдвижение алиби.
6. Постоянная ссылка на другие инстанции.
7. Упорное молчание.
8. Организованный уход с заседания.
9. Обдуманное отсутствие на заседаниях.
10. Обмен мнениями в марафонском темпе.
11. Прием свершившегося факта.
12. Прием «салями» («мало-помалу птичка гнездышко вьет»).
13. Прием захвата в «вилку» (стрелять вокруг мишени перед тем, как попасть в яблочко).

Конфронтационный подход к переговорам вполне может закончиться консенсусом в результате долгого и нудного выторговывания партнерами уступок друг у друга. Но какова цена этих соглашений? После подобных переговоров у каждого из партнеров складывается определенная репутация, которая может неожиданно сыграть свою роль (часто отрицательную) на следующих переговорах. Тактика торга ведет к тому, что баланс интересов

нарушается и стороны имеют дело с асимметричным типом решения, причем перевес бывает не обязательно в пользу более сильного партнера. Иногда решающее значение имеют случайные факторы, например напористость, демонстративная жесткость слабого партнера. В результате у более сильной стороны возникает чувство неудовлетворенности, а ведь не исключено, что те же лица могут вновь оказаться за столом переговоров.

Опытные переговорщики знают, что плодотворно прибегать к жесткой тактике можно в исключительно редких случаях, например, когда:

- отсутствует заинтересованность в продолжении отношений с партнерами;

- подписание соглашения не является главной целью переговоров;

- очень важно продемонстрировать силу;

- ставки в политической игре действительно максимальные (все или ничего);

- перед вами очень слабый противник;

- наконец, когда вы не боитесь испортить репутацию. Поиск разумной альтернативы жесткому торгу привел переговорщиков на путь использования мягкой стратегии торга на переговорах, которая предполагает, что достигнуть успеха гораздо быстрее можно благодаря обмену взаимными уступками. Мягкая линия в этой стратегии подчеркивает важность создания и сохранения отношений: участники переговоров рассматриваются как друзья, которые делают уступки друг другу для культивирования отношений, пытаясь избегать состязания воли, при этом допускаются односторонние потери ради достижения соглашений.

Однако метафора торга даже в мягком варианте обладает неприятной особенностью: то, что выигрывает один, проигрывает другой. При этом установка на торг имплицитно предполагает симметричную ситуацию: нет никаких оснований ожидать, что та же стратегия не может быть использована другой стороной. Когда участники переговоров начинают вести торг, они сразу связывают себя с определенной позицией, и чем дальше они будут безоговорочно настаивать на своем, тем больше их станут связывать объявленные позиции. По мере того как все больше внимания уделяется позициям, все меньше значения придается основополагающим интересам сторон. Достижение согласия становится все менее вероятным, а любое достигнутое соглашение будет скорее отражать механический компромисс между финальными позициями, нежели представлять собой решение, тщательно выработанное с целью учета законных интересов сторон. Результатом зачастую является соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон менее, чем это могло бы быть. При наличии нескольких сторон на переговорах позиционный торг усугубляется и прийти к совместным договоренностям еще сложнее.

Использование мягкого стиля при позиционном обсуждении на переговорах делает переговорщика уязвимым для сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и прибегающего к угрозам, что

определенно закончится победой приверженца жесткой линии. Мягкая стратегия на переговорах редко бывает успешной: подобная тактика возможна лишь в случае весьма прочных долгосрочных отношений, когда участники переговоров - политические партнеры - согласны на взаимные уступки, причем у обоих партнеров есть подспудная мысль, что развитие отношений важнее, чем любой разовый выигрыш.

Экспериментальные исследования и практические наблюдения подтвердили, что в ответ на жесткую линию партнеры склонны также демонстрировать жесткость, а уступки в большинстве случаев рождают стремление пойти навстречу. Поэтому некоторые исследователи стали исходить из компромиссного варианта смешанного торга, предполагающего попеременное сочетание мягкой и жесткой стратегий. Однако поскольку все это предполагает общую ситуацию торга, то минусы подобной линии продолжают сказываться и в таком варианте.

## **6.2. Основные модели теории игр: партнерская, полемическая и рациональная**

Гораздо более эффективной в теории переговоров оказалась теория игр, разработанная не практическими политиками, а учеными. Теория игр была создана в середине прошлого века американским математиком венгерского происхождения Джоном фон Нейманом (1903-1957гг.) и экономистом Оскаром Morgenштерном (1902-1977гг.). Несколько позже ее начали использовать в теории переговоров американские ученые Г. Райффа, А. Рапопорт и Т. Шеллинг, выделив:

- игры с нулевой суммой (победитель получает все);
- игры с положительной суммой (каждый что-то выигрывает);
- смешанные игры.

В рамках теории игр выделяют переговоры интегративные (партнерские) и полемические (конфликтные). Стремление отойти от крайностей привело к методу принципиальных переговоров, разработанному в рамках гарвардского проекта по переговорам Р. Фишером и У. Юри. Для того чтобы увидеть возможности и границы использования каждого метода, необходимо рассмотреть их более подробно.

### **Интегративная модель**

Интегративные переговоры часто называют партнерскими, поскольку в соответствии с формулировкой теории игр главными здесь являются стремление и воля к объединению, интегрированию своих стратегий ради увеличения стартового потенциала каждого партнера. При этом целью игры выступает достижение в итоге переговоров «положительной суммы» всеми участниками. Иногда эти переговоры называют также «переговорами в духе сотрудничества», поскольку в них ярко выражен акцент на данный тип взаимодействия. Главным условием такой переговорной игры должна быть

четкая оценка участниками друг друга в качестве партнеров. При этом в понятие «партнер» необходимо вкладывать два момента:

1) наличие общей цели, которой можно достичь совместно в определенное время;

2) возможность и желание поддерживать деловой контакт в течение длительного периода сотрудничества.

Таким образом, расхождения в позициях могут касаться лишь отдельных нюансов или подходов к проблеме. Однако на практике полностью выполнить подобные условия непросто: в бизнесе и политике существует жесткая конкуренция, поэтому весьма часто партнеров одолевают сомнения в их реальной приверженности общему делу. Вот почему так важно сразу определить принципы партнерства и логику, ведущую к общей цели. Консенсус могут обеспечить четыре основных принципа:

-объединиться на основе различия (разные тактики, одна цель);

-объединиться на основе сходства (общие цели и принципы их достижения);

-объединиться, чтобы защищаться (главное - отразить удар общего политического противника);

-объединиться, чтобы нападать (главное - самим напасть на общего политического противника).

Основной принцип партнерского подхода заключается в том, чтобы видеть в переговорах процесс совместного анализа проблемы с целью ее решения. Психологи отмечают, что на переговорах в духе сотрудничества совсем не обязательно всегда соглашаться с партнерами: вполне возможно использовать и силовые приемы взаимодействия. Здесь допустимы голосование, арбитраж избранными представителями, подчинение определившейся легально господствующей тенденции, принятие мнения компетентного эксперта, особенно если тот напомнит о необходимости солидарности и сплочения ради общей цели: «собрать заблудших овец в единое стадо». Таким образом, на интегративных переговорах каждый говорит со своих позиций, но нет принуждения властью. Здесь необходимо учитывать отказ партнера и следует всегда давать ему высказаться. В целом переговоры в духе сотрудничества ставят проблему «умения жить и работать в группе: поскольку нас несколько, нам нужно улучшать качество зависящих от нас решений».

На интегративных переговорах всегда должны присутствовать признаки взаимного доверия: необходимо дорожить мнением и словом партнера, подчеркивать высокое качество партнерских отношений, дух дружбы и сотрудничества, последовательность действий, длительность испытанных временем отношений. Переговоры в духе сотрудничества выдвигают на первый план стремление к прояснению позиций и проблем, а не навязывание своего решения, при этом партнерами руководит стремление вместе разобраться с проблемами, чтобы выбрать лучшее решение.

Психологи рекомендуют таким партнерам демонстрировать гибкость, оставаясь твердыми, не менять мнения без предупреждения, доверительно задавать вопросы по поводу приверженности общей цели, высказывать солидарность в принятии риска, брать на себя свою часть работы и ответственность как в случае провала, так и в случае успеха. Не следует демонстрировать излишнюю мягкость - важно идти вперед с реализмом, играя по принципу «карты на стол», постоянно думая о результате по модели «выигрыш - выигрыш». Тактика такой партнерской игры должна быть нацелена на то, чтобы культивировать последовательность и стабильность. Нужно научиться давать друг другу периоды взаимного обмена информацией, достаточно продолжительные, чтобы иметь возможность избегать неуравновешенных обсуждений из-за недостаточной подготовленности.

### **Пример**

Основные тактические приемы на партнерских переговорах могут быть следующими:

1. *Условное принятие доводов оппонентов*: используйте фразы «Допустим, вы правы...», «Предположим, это так...» и др. Такой прием оставляет вам пространство для маневра.

2. *Обращение за советом*: это способно тонко польстить оппонентам.

3. *Отступить, чтобы победить*: если хотите убедить оппонентов в чем-либо, дайте им почувствовать, что убедить можно и вас, изобразите легкое сомнение.

4. *Тактика Сократа*: с самого начала беседы не давайте оппонентам повода сказать «нет», старайтесь заставить их чаще говорить «да».

5. *Оттягивание возражений*: стремитесь уйти от прямых столкновений в общении, отложите критику на самый поздний срок.

6. *Избегайте категоричных высказываний*: используйте мягкие обороты речи, не провоцируйте дух противоречия в партнерах.

7. *Используйте «Вы-подход» вместо «Я-подхода»*: вместо фразы «Я хочу, чтобы...» скажите: «Вас не затруднит...»

8. *Используйте «Мы-подход»*: старайтесь своими фразами объединять: «Мы с вами, безусловно, заинтересованы...»

Важно помнить, что переговоры в духе сотрудничества не гарантированы от «заносов» - либо по некомпетентности одной или нескольких сторон в области ведения группового обсуждения, либо вследствие стратегического поворота одного из участников процесса, который вновь ориентирует переговоры в направлении полюса «противостояние».

### **Полемическая модель**

Метод *полемических переговоров* можно выбирать в том случае, когда весьма противоречивы субъективные представления партнеров о процессе переговоров, альтернативны их ставки, присутствует высокий конфликтный личностный потенциал, а качество коммуникации не позволило должным образом согласовать позиции партнеров до переговоров. Таким образом, весь

сложный процесс согласования интересов и полемика переносятся на сами переговоры. Полемическая переговорная игра происходит по модели противостояния партнеров, где участники играют в основном против, иногда - с позиции силы, а иногда - занимая оборону. Каждый партнер внимательно следит за тем, чтобы во время полемики на все аргументы был дан соответствующий ответ. Основная опасность состоит в том, что оба партнера, охваченные пылом полемики, ослепленные идеей быть сильнее противника, поглощенные заботой о собственной безопасности, не способны уделять много внимания проблеме достижения консенсуса - основной цели переговоров.

В целом модель полемических переговоров напоминает окопную войну: стороны, отвечая ударом на удар, демонстрируют, что не доверяют друг другу. Психологи отмечают, что в полемике может появиться момент агрессивности вслед за тем, как у партнеров сформируется внутренняя уверенность в собственном поражении. Самое опасное в этом случае - стремление к сведению счетов во время обмена мнениями, когда склонность одного из участников переговоров пойти до конца может усилить взаимную враждебность и переговоры могут закончиться полным разрывом отношений.

Основной вопрос в рамках полемической переговорной игры состоит в том, как ввести полемику в определенные рамки. Для того чтобы дискуссии во время переговоров проходили рационально и эффективно, можно использовать *прикладные методики конфликтологии*. В частности, следует договориться, что при обсуждении проблем необходимо применять правила рациональной дискуссии, чтобы избежать обострения конфликтов противоборствующих сторон.

1. *Правило постановки проблемы*: следует преобразовать каждый дополнительный вопрос в основной и затем каждый ИВ них по очереди обсуждать. В этом случае основная проблема выяснится в процессе обсуждения и займет центральное место без давления какой-либо из сторон участников дискуссии.

2. *Правило реплики в дискуссии*: каждое выступление участников дискуссии должно содержать критику аргументов предшествующих ораторов и защищать собственные аргументы по дискутируемой проблеме, но не уводить дискуссию в сторону.

3. *Правило согласования смыслового значения многозначных терминов*: следует с самого начала договориться о том, какой смысл участники дискуссии будут вкладывать в ключевые понятия по существующей проблеме. Это позволит избежать многих недоразумений в дальнейшей дискуссии.

Между тем на практике при обсуждении гораздо чаще используются **нерациональные методы дискуссии**: высмеивание, ирония, апеллирование к авторитетам, использование стереотипов, приписывание оппоненту определенных свойств, которые в данной группе осуждаются, тенденциозная интерпретация высказываний оппонента, чтобы вменить в вину противнику

намерения, которых он не имел. Подобная процедура состоит в выборочном извлечении высказанных оппонентом суждений и создании тем самым такого целого, которое может вызвать у слушателей отрицательное отношение к взглядам противника. В результате может победить не тот, чье решение более эффективно и рационально, а тот, кто с помощью нерациональных методов ведения дискуссии сумел привлечь на свою сторону больше сторонников. В процессе обсуждения следует по возможности избегать перечисленных нерациональных приемов дискуссии, которые вносят излишнее эмоциональное напряжение в обсуждение проблемы.

Помимо этого следует иметь в виду, что групповое обсуждение может пойти по ложному пути, если заранее не учесть несколько факторов, которые специалисты называют ловушками группового мышления. Существует семь наиболее распространенных ловушек:

- ограничение дискуссии до обсуждения одного из предлагаемых способов решения проблемы, который представляется как наилучший вариант;

- блокирование информации, не соответствующей избранному проекту решения;

- упрощение ситуации, вследствие чего она воспринимается схематично и односторонне;

- пренебрежение при анализе проблемы факторами, мешающими реализации избранной альтернативы действия (например, бюрократической инерции, сопротивления противников данного проекта и т.п.);

- односторонняя переоценка или недооценка действительного масштаба планируемого решения (учет только текущих или краткосрочных последствий);

- тенденциозное приписывание позитивных следствий определенному решению проблемы, а негативных - факторам, действующим независимо от него;

- односторонняя сосредоточенность на положительных факторах решения проблемы и пренебрежение отрицательными следствиями.

При учете всех перечисленных выше ограничений полемика на переговорах может иметь весьма позитивное значение. Она способствует выявлению в диалоге наиболее сильных аргументов каждой из сторон, показывающих, что партнеры твердо придерживаются определенных идей, которые весьма обоснованы, и это важно учитывать. Poleмика может привести к обмену мнениями на высоком профессиональном уровне, что способно обогатить обе стороны новым видением некоторых аспектов проблемы и открыть путь новым неожиданным предложениям с обеих сторон. Иногда полемика способна даже вывести переговоры из тупика конфликтного противостояния партнеров, дав рациональное обоснование некоторым предложениям, которые прежде априорно встречались в штыки, а в свете логического обоснования оказались в чем-то взаимоприемлемыми.

Однако необходимо помнить, что переговоры полемического типа

часто оказываются неэффективными и неконструктивными из-за негативного влияния полемической агрессивности на переговорный процесс, что затрудняет поиск консенсуса. Поэтому полностью данная модель переговорного процесса никогда не используется: в случае необходимости она может служить только дополнением к другим типам переговорных стратегий.

### **Рациональная модель**

Метод принципиальных (рациональных) переговоров ориентирован на то, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, исходя из сути дела, и при этом не торговаться. Метод рациональных переговоров предусматривает жесткий подход к рассмотрению существа дела и мягкий подход в отношениях между участниками переговоров. Суть метода состоит в том, что каждый партнер стремится «быть мягким снаружи и твердым внутри»: демонстрировать внимание и вежливость к оппонентам, но твердо отстаивать свои позиции. Такие переговоры в равной мере отрицают как жесткие методы - переход к силовым приемам, так и мягкие приемы полюбовных решений.

Авторы данной переговорной модели - Роджер Фишер и Уильям Юри - предлагают переговорщикам искать взаимную выгоду там, где только возможно, но в сфере несовпадения интересов настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Этика принципиальных переговоров построена исключительно на *моральном постулате*: участники переговоров должны совместно доказать откровенность, лояльность, способность к компромиссу. Важно заметить при этом, что рациональные переговоры отрицают метод торговли, поскольку торговаться - значит изматывать себя в поисках компромиссного решения, где каждая уступка порождает желание реванша.

По мнению Р. Фишера и У. Юри рациональные переговоры состоят в «улаживании спора скорее на глубинном уровне, чем в бесконечном обсуждении уступок, на которые присутствующие стороны готовы согласиться и от которых они отказываются. При каждом удобном случае участники прикладывают усилия для поиска взаимных выгод, и когда интересы сторон оказываются в явном противоречии друг с другом, они будут настаивать, чтобы вопросы решались совместно путем использования справедливых критериев, не зависящих от желания присутствующих сторон».

Рациональные переговоры основываются на **четыре основополагающих принципах**, которые, в свою очередь, состоят из нескольких параметров.

1. *Отдельно рассматривать вопросы, относящиеся к личности участников и к теме переговоров*: помнить, что участники переговоров являются прежде всего людьми; каждый участник переговоров имеет

двойственный интерес - решение проблемы и развитие отношений с партнером; необходимо дать противнику возможность выплеснуть эмоции, но избегать отвечать на вспышки гнева; нападать не на личность, а на предмет разногласия.

2. *Концентрироваться на интересах, а не на позициях сторон:* понимать, что каждая сторона имеет в споре больше одного интереса; открыто признавать, что интересы противника составляют часть предмета обсуждения; задавать вопросы для выдвижения предложений; забыть о прошлом, чтобы повернуться лицом к будущему.

3. *Искать альтернативные варианты:* не искать одного - единственного ответа; отвергать идею, согласно которой трудности противника касаются только его; рассмотреть с оппонентом возможность проведения заседания по типу мозговой атаки; придумывать решения различной степени сложности и изменять поле применения предложений; делать расходящиеся интересы второстепенными.

4. *Требовать, чтобы результат основывался на объективных критериях* - профессиональных, юридических, процессуальных, исторических. Иногда возможно обращение к традициям, обычаям, историческим прецедентам. Весьма важными являются статистические и социологические данные, доказанные факты и все то, что обе стороны воспринимают как объективные доказательства. При этом важно рассуждать и оставаться открытым к рассуждению, но никогда не уступать давлению.

Р. Фишер и У. Юри предложили аббревиатуру **BATNA** (англ. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*) для обозначения *лучшей альтернативы сделке, по которой ведутся переговоры*. Анализ BATNA во время подготовки и проведения переговоров позволяет стороне сравнить предполагаемое соглашение с партнерами с его возможной альтернативой (например, на других переговорах, с другими партнерами). Несомненно, этот подход значительно расширяет персональное поле для маневра сторон на переговорах. Теперь участники переговоров не просто стремятся заключить соглашение с партнерами, а выбирают: если BATNA более привлекательна, лучше вообще отказаться от сделки.

### **Пример**

Ярким примером эффективного использования данной концепции в переговорной практике является подписание мирного договора в Кэмп-Дэвиде в 1978 г. между Египтом и Израилем. Напомним, что Израиль оккупировал египетский Синайский полуостров и первоначально позиции обеих сторон были принципиально противоположными: Израиль настаивал на части Синая, а Египет не хотел отдавать «ни дюйма своей территории». Обращение к интересам, а не к позиционному торгу сделало возможным компромиссное решение: Синай вернулся под полный суверенитет Египта, но была достигнута договоренность об обширной зоне демилитаризации на границе с Израилем, что гарантировало безопасность последнего - везде развевался флаг Египта, но вблизи Израила не было египетских танков.

Сегодня концепция Р. Фишера и У. Юри воспринимается как

классическая схема ведения конструктивных переговоров, результатом которых являются достижение общих целей и выработка взаимовыгодных соглашений. Однако следует иметь в виду, что теоретики всегда выстраивают идеальные модели, которые весьма редко в чистом виде могут быть использованы в переговорном процессе. На практике в переговорах, как правило, присутствует дозированная смесь конфликта и сотрудничества, полемики и рациональности, но всегда важно определить доминанту. Кроме того, важно отметить, что современная теория переговоров все больше отходит от методов жесткого противостояния и агрессивного давления в пользу мягкого переговорного мышления, рассчитанного на долговременное конструктивное сотрудничество партнеров.

Как правило, в рамках переговоров используется несколько подходов, сменяя друг друга в ходе развития переговорного процесса, а иногда и одновременно.

### **Пример**

Так, в ходе переговоров по поставкам и транзиту газа между Россией и Украиной в 2011 г. первоначально использовался метод торга, когда речь шла о новых ценах на газ, затем - полемическая стратегия в дискуссиях и в заключение - метод принципиальных переговоров, который позволил принять компромиссное решение, устраивающее обе стороны.

Таким образом, западная школа ведения переговоров постепенно эволюционировала от откровенного противоборства в рамках торга к более тонким и изощренным моделям теории игр, в которых используются новейшие достижения когнитивной психологии и теории аргументации.

### **6.3. Переговоры в условиях острого конфликта: медиативная модель**

Когда партнеры находятся в условиях острого конфликта, им очень сложно самостоятельно, без посредника провести эффективные переговоры: накопившиеся обиды и личные претензии делают процесс коммуникации излишне эмоциональным. Возможная процедура арбитражного суда часто представляется весьма дорогостоящим мероприятием, и во многих случаях более эффективным и выгодным является обращение за помощью к посреднику (медиатору) и урегулирование спора с помощью переговоров.

**Медиация** (от лат. *mediare* - посредничество) - это способ урегулирования конфликтов и споров при содействии посредника (медиатора) на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения.

Таким образом, медиация предполагает процесс переговоров с участием третьей - нейтральной - стороны, которая является заинтересованной только в том, чтобы стороны разрешили свой конфликт с выгодой для всех его участников.

## **Комментарий**

Медиация - один из наиболее древних способов ведения переговоров, известный уже в древнем Китае и архаической Греции. В роли посредников, как правило, везде выступали наиболее уважаемые и влиятельные люди. Например, известно, что в Средние века в Европе за посредничеством в особо важных случаях обращались к самому римскому папе. Медиация как общественно значимая деятельность сформировалась в англосаксонских странах после второй мировой войны. В частности, современная судебная практика США ориентирована на то, чтобы большинство споров разрешалось добровольно до суда. Без медиаторов в сфере экономики, политики, бизнеса в этой стране не проходит ни один серьезный переговорный процесс. Выпускаются журналы, освещающие проблемы медиации («Ежеквартальный журнал по медиации»). Существует Национальный институт разрешения диспутов, который занимается разработкой новых методов медиации, действуют частные и государственные службы медиации.

### **6.3.1. Общие сведения о процедуре медиации**

#### *Правовое регулирование, задачи, принципы, виды медиации*

С 2011 г. в России действует Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», которым регулируются отношения, связанные с применением процедуры медиации к спорам, возникающим из гражданских правоотношений. Федеральный закон направлен на создание правовых условий для развития в Российской Федерации альтернативных (неюрисдикционных) способов урегулирования споров при участии независимых лиц - медиаторов, осуществляющих свою деятельность, в том числе профессионально, а также в целях снижения нагрузки на судебную систему России. Федеральным законом определяются понятие медиации, сфера ее применения, порядок проведения процедуры медиации, порядок заключения соглашения о проведении процедуры медиации, последствием которого является начало процедуры медиации и заключение медиативного соглашения. Кроме того, в Федеральном законе содержатся требования к медиаторам, а также положения, касающиеся профессиональной деятельности медиаторов и создаваемых ими саморегулируемых организаций.

Основная задача медиации - сделать разрешение споров между партнерами более быстрым и удобным, при этом услуги по ее проведению могут быть как платными, так и бесплатными. Договор будет заключаться в письменной форме, а общий срок рассмотрения дела составит от 60 до 180 дней. Интересно, что посредником в споре может стать как профессиональный медиатор (лицо старше 25 лет, имеющее высшее образование и прошедшее курс обучения по специальной программе подготовки), так и непрофессиональное лицо.

Процедура медиации проводится при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатора. Процедура медиации может стать эффективной при следующих условиях:

- партнеры не заинтересованы в публичном разбирательстве, так как для них очень важна конфиденциальность;
- в дальнейшем партнеры предполагают развивать деловые отношения;
- конфликт затрагивает принципиальные для бизнеса вопросы;
- конфликт весьма сложен в юридическом плане;
- партнеры по определенным причинам не хотят, чтобы их конфликт рассматривал суд (высокие финансовые затраты на разбирательство, требуется много времени, конечный результат весьма непредсказуем и др.);
- судебное решение по данному делу, скорее всего, будет обжаловано.

Применение процедуры медиации осуществляется на основании соглашения сторон. Ссылка в договоре на документ, содержащий условия урегулирования спора при содействии медиатора, признается медиативной оговоркой при условии, что договор заключен в письменной форме. Процедура медиации может быть применена при возникновении спора как до обращения в суд или третейский суд, так и после начала судебного разбирательства или третейского разбирательства, в том числе по предложению судьи или третейского судьи. Проведение процедуры медиации начинается со дня заключения сторонами соглашения о проведении процедуры медиации. Если одна из сторон направила в письменной форме предложение об обращении к процедуре медиации и в течение 30 дней со дня его направления или в течение иного указанного в предложении разумного срока не получила согласия другой стороны на применение процедуры медиации, такое предложение считается отклоненным.

Эксперты отмечают следующие **основные преимущества медиации**:

- значительно менее затратная процедура по сравнению с арбитражем;
- предполагает достаточно быстрое разрешение споров в сравнении с судебными разбирательствами;
- личное участие каждой стороны в урегулировании спора с помощью медиатора более эффективно по сравнению с арбитражем;
- достаточно высокая степень контроля и предсказуемость результата;
- возможность сохранения отношений между сторонами в долгосрочной перспективе;
- возможность принятия взаимоприемлемых решений, выгодных для всех сторон;
- достижение соглашения между сторонами - лучшее решение, чем стратегия «выиграть - проиграть».

Различают несколько видов медиации: прямое и косвенное, формальное и неформальное, официальное и неофициальное посредничество.

1. *Прямое посредничество*: все стороны, включая посредников, одновременно присутствуют на переговорах.

2. *Косвенное посредничество*: сторона, осуществляющая посреднические функции, поочередно проводит консультации или переговоры с каждой из сторон.

3. *Формальное посредничество*: третья сторона имеет закрепленный за собой формальный статус посредника, признаваемый всеми сторонами, участвующими в переговорах. Данный вид посредничества осуществляют специально созданные для этого структуры (специальные центры, число которых стремительно возрастает в США, Великобритании, Австралии).

4. *Неформальное посредничество*: посредник не имеет закрепленного за собой официального статуса. Неформальное посредничество предполагает реализацию не всех посреднических функций, а лишь их части, например только выяснение точек зрения и мнений. Замечено, что этот вид посредничества в последние годы получает все большее распространение на многосторонних международных переговорах.

5. *Официальное посредничество*: в роли посредника выступает некое лицо, облеченное властью.

6. *Неофициальное посредничество*: не предусматривается наличие обязательных властных полномочий у лица, осуществляющего функции посредника. В качестве неофициального посредника может выступать общественный или религиозный деятель, профессиональный психолог и др.

### **Конфиденциальность информации, относящейся к процедуре медиации**

Особого внимания заслуживает вопрос о конфиденциальности информации, относящейся к процедуре медиации. При проведении процедуры медиации сохраняется конфиденциальность всей относящейся к указанной процедуре информации. Медиатор не вправе разглашать информацию, относящуюся к процедуре медиации и ставшую ему известной при ее проведении, без согласия сторон. Согласно Федеральному закону о медиации, стороны, осуществляющие деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, медиатор, а также другие лица, присутствовавшие при проведении процедуры медиации, не вправе ссылаться на информацию:

1. о предложении одной из сторон о применении процедуры медиации, равно как и готовности одной из сторон к участию в проведении данной процедуры;

2. мнениях или предложениях, высказанных одной из сторон в отношении возможности урегулирования спора;

3. признаниях, сделанных одной из сторон в ходе проведения процедуры медиации;

4. готовности одной из сторон принять предложение медиатора или другой стороны об урегулировании спора.

Существуют особые условия раскрытия медиатором информации, относящейся к процедуре медиации. В случае, если медиатор получил от одной из сторон информацию, относящуюся к процедуре медиации, он может раскрыть такую информацию другой стороне только с согласия стороны, предоставившей информацию.

### **Медиатор: основные функции, права и обязанности**

Согласно Федеральному закону о медиации, медиатором считается независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами в качестве посредника в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора. Деятельность медиатора может осуществляться как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе.

Осуществлять деятельность медиатора:

-на *непрофессиональной основе* могут лица, достигшие возраста 18 лет, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости;

-на *профессиональной основе* - лица, достигшие возраста 25 лет, имеющие высшее профессиональное образование и прошедшие курс обучения по программе подготовки медиаторов.

Деятельность медиатора не является предпринимательской, в силу этого лица, осуществляющие деятельность медиаторов, вправе осуществлять также любую иную не запрещенную законом деятельность. В России согласно законодательству медиаторами не могут быть лица, замещающие государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов РФ, должности государственной гражданской службы, муниципальной службы, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Согласно Федеральному закону о медиации **медиатор не вправе:**

- 1) быть представителем какой-либо стороны;
- 2) оказывать какой-либо стороне юридическую, консультационную или иную помощь;
- 3) осуществлять деятельность медиатора, если при проведении процедуры медиации он лично (прямо или косвенно) заинтересован в ее результате, в том числе состоит с лицом, являющимся одной из сторон, в родственных отношениях;
- 4) делать без согласия сторон публичные заявления по существу спора.

Медиаторы и организации, осуществляющие деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, несут ответственность перед сторонами за вред, причиненный сторонам вследствие осуществления указанной деятельности, в порядке, установленном гражданским законодательством.

Выделяют следующие **основные функции медиатора:**

-*регулятивно-коммуникативную*. Медиатор организует, регулирует и направляет процесс переговоров, следит за регламентом, объявляет перерывы в работе и проводит конфиденциальные беседы с каждой из сторон по очереди (кокусы). При этом он активно слушает и рационально интерпретирует позицию каждой из сторон, стараясь освободить факты от эмоциональной окраски;

-*информационно-аналитическую*. Медиатор стремится максимально полно собрать и раскрыть информацию по возникшей проблеме и побудить

стороны к обсуждению всех точек зрения и возможных вариантов решения, стараясь стимулировать переговорщиков тщательно анализировать информацию;

*-креативно-созидательную.* Медиатор выступает генератором новых подходов и идей, стимулирует стороны к поиску новых вариантов решения проблем с помощью профессионально поставленных вопросов;

*-эмоционально-психологическую.* Медиатор следит за эмоциональным фоном переговоров, старается не допускать некорректных высказываний переговорщиков в адрес друг друга, пытается сгладить конфликтную ситуацию посредством оказания профессиональной психологической помощи каждой из сторон, направленной на преодоление недоверия и охлаждение эмоций;

*-контрольно-оценивающую.* Медиатор добивается максимальной реалистичности принятых сторонами решений и стремится побудить переговорщиков обеспечить выполнение принимаемых соглашений.

Важно соблюдать принцип добровольности вступления обеих сторон в процесс медиации, при этом обоюдное согласие сторон должно быть достигнуто по всем принимаемым с участием посредника решениям.

В задачу посредника входит только поиск согласия между сторонами; сам посредник не принимает никаких решений. Его деятельность направлена на то, чтобы добиться конструктивной атмосферы на переговорах и способствовать продуктивности процесса коммуникации между партнерами. Главная цель посредника - подвести партнеров к заключению мирового соглашения. В процессе медиации решение должно быть принято договаривающимися сторонами, которые сами добровольно берут на себя обязанность его выполнять. Посредник при этом не имеет никакой административной власти, у него нет никаких других ресурсов, кроме его собственного профессионального опыта переговорщика.

### **Соглашения, заключаемые в процессе процедуры медиации**

В соответствии с Федеральным законом о медиации **соглашение о применении процедуры медиации** - это соглашение сторон, заключенное до возникновения спора или споров (медиативная оговорка) либо после его или их возникновения, об урегулировании с применением процедуры медиации спора или споров, которые возникли или могут возникнуть между сторонами в связи с каким-либо конкретным правоотношением. Такое соглашение заключается в письменной форме и должно содержать сведения:

- о предмете спора;
- о медиаторе, медиаторах или об организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;
- о порядке проведения процедуры медиации;
- об условиях участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;

-о сроках проведения процедуры медиации.

Для проведения процедуры медиации стороны по взаимному согласию выбирают одного или нескольких медиаторов. Организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, может рекомендовать кандидатуру медиатора (медиаторов) или назначить его (их) в случае, если стороны направили соответствующее обращение в указанную организацию на основании соглашения о проведении процедуры медиации. Медиатор, выбранный сторонами или назначенный соответствующей организацией, в случае наличия либо возникновения в процессе проведения процедуры медиации обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость и беспристрастность, незамедлительно обязан сообщить об этом сторонам или в случае проведения процедуры медиации организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, также в указанную организацию. Деятельность по проведению процедуры медиации осуществляется медиатором (медиаторами) как на платной, так и на бесплатной основе. Оплата производится обеими сторонами в равных долях, если они не договорились об ином.

Соглашение о проведении процедуры медиации - это соглашение сторон, с момента заключения которого начинает применяться процедура медиации в отношении спора или споров, возникших между сторонами. Порядок проведения процедуры медиации может устанавливаться сторонами в соглашении о проведении процедуры медиации путем ссылки на **правила проведения процедуры медиации**, утвержденные соответствующей организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. В правилах проведения процедуры медиации должны быть указаны:

-виды споров, урегулирование которых проводится в соответствии с данными правилами;

-порядок выбора или назначения медиаторов;

-порядок участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;

-сведения о стандартах и правилах профессиональной деятельности медиаторов, установленных соответствующей организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;

-порядок проведения процедуры медиации, в том числе права и обязанности сторон при проведении процедуры медиации, особенности проведения процедуры медиации при урегулировании отдельных категорий споров, иные условия проведения процедуры медиации.

Медиатор не вправе вносить, если стороны не договорились об ином, предложения об урегулировании спора. В течение всей процедуры медиации медиатор может встречаться и поддерживать связь как со всеми сторонами вместе, так и с каждой из них в отдельности. При проведении процедуры

медиации медиатор не вправе ставить своими действиями какую - либо из сторон в преимущественное положение, равно как и умалять права и законные интересы одной из сторон.

**Медиативное соглашение** - это соглашение, достигнутое сторонами в результате применения процедуры медиации к спору или спорам, к отдельным разногласиям по спору. Такое соглашение заключается в письменной форме и должно содержать сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, а также согласованные сторонами обязательства, условия и сроки их выполнения. Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон.

Медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, может быть утверждено судом или третейским судом в качестве мирового соглашения в соответствии с процессуальным законодательством или законодательством о третейских судах, законодательством о международном коммерческом арбитраже.

Медиативное соглашение по возникшему из гражданских правоотношений спору, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, представляет собой гражданско-правовую сделку, направленную на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей сторон. К такой сделке могут применяться правила гражданского законодательства об отступном, о новации, о прощении долга, о зачете встречного однородного требования, о возмещении вреда. Защита прав, нарушенных в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения такого медиативного соглашения, осуществляется способами, предусмотренными гражданским законодательством.

### **Сроки и порядок прекращения процедуры медиации**

Сроки проведения процедуры медиации определяются соглашением о проведении процедуры медиации. При этом медиатор и стороны должны принимать все возможные меры для того, чтобы указанная процедура была прекращена *в срок не более чем в течение 60 дней*. В исключительных случаях в связи со сложностью разрешаемого спора, с необходимостью получения дополнительной информации или документов срок проведения процедуры медиации может быть увеличен по договоренности сторон и при согласии медиатора. При этом срок проведения процедуры медиации *не должен превышать 180 дней*, за исключением срока проведения процедуры медиации после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, *не превышающего 60 дней*.

В соответствии с Федеральным законом о медиации **процедура медиации прекращается** в связи со следующими обстоятельствами:

-заключение сторонами медиативного соглашения - со дня подписания

такого соглашения;

-заключение соглашения сторон о прекращении процедуры медиации без достижения согласия по имеющимся разногласиям - со дня подписания такого соглашения;

-заявление медиатора в письменной форме, направленное сторонам после консультаций с ними по поводу прекращения процедуры медиации ввиду нецелесообразности ее дальнейшего проведения, - в день направления данного заявления;

-заявление в письменной форме одной, нескольких или всех сторон, направленное медиатору, об отказе от продолжения процедуры медиации - со дня получения медиатором данного заявления;

-истечение срока проведения процедуры медиации.

### **Осуществление деятельности медиатора на профессиональной основе**

В целях разработки и установления стандартов и правил профессиональной деятельности медиаторов, а также порядка осуществления контроля за соблюдением требований указанных стандартов и правил медиаторами, осуществляющими деятельность на профессиональной основе, и (или) организациями, осуществляющими деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут создаваться саморегулируемые организации медиаторов. Такие организации создаются в форме ассоциаций (союзов) или некоммерческих партнерств. Организация приобретает статус саморегулируемой организации медиаторов со дня внесения сведений о ней в государственный реестр саморегулируемых организаций медиаторов и утрачивает статус саморегулируемой организации медиаторов со дня исключения сведений о ней из указанного реестра.

Ведение государственного реестра саморегулируемых организаций медиаторов осуществляется федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным правительством РФ. Организация включается в государственный реестр саморегулируемых организаций медиаторов при условии ее соответствия следующим требованиям:

-объединение в составе такой организации в качестве ее членов не менее чем 100 физических лиц, осуществляющих деятельность медиаторов на профессиональной основе, и (или) не менее чем 20 организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Указанные лица и организации должны соответствовать установленным Федеральным законом о медиации требованиям к членству в такой организации;

-наличие утвержденного порядка осуществления контроля за качеством работы членов саморегулируемой организации медиаторов и принятого кодекса профессиональной этики медиаторов;

-соответствие саморегулируемой организации требованиям, предусмотренным Федеральным законом от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О

саморегулируемых организациях».

Саморегулируемая организация медиаторов осуществляет определенные Федеральным законом о медиации основные функции, в частности:

-разрабатывает и утверждает стандарты и правила профессиональной деятельности медиаторов; правила деловой и профессиональной этики медиаторов, в том числе кодекс профессиональной этики медиаторов;

-разрабатывает правила проведения процедуры медиации; стандарты подготовки медиаторов;

-осуществляет контроль за профессиональной деятельностью своих членов и др.

### **6.3.2. Техники и технологии эффективной медиации**

Медиатор должен в совершенстве владеть искусством организации и проведения переговоров, знать технику постановки вопросов, правила рациональной дискуссии, владеть риторикой и аргументацией, чтобы быстро и эффективно убеждать конфликтующих, профессионально сглаживать конфликты. Именно медиатор должен перманентно контролировать атмосферу переговоров, разряжать возможное напряжение между сторонами, напоминать переговорщикам правила, по которым будет проходить процесс медиации, контролировать регламент работы. Своими действиями медиатор помогает сторонам вести переговоры с установкой на партнерство и совместное решение проблем, не позволяет сторонам вести себя некорректно, а в случае необходимости проводит с каждой стороной индивидуальную встречу-собеседование с глазу на глаз (кокус). Возможность проведения кокусов медиатор оговаривает при заключении соглашения о медиации.

Существует целый ряд профессиональных технологий медиации, среди которых выделим следующие.

1. *Управление процессом коммуникации с помощью тщательной проработки повестки дня и регламента переговоров; разработка карты вопросов* для каждого партнера, разъяснение партнерам техники постановки вопросов, использование карты вопросов на каждом этапе переговоров. С помощью профессионально заданных вопросов медиатор должен побуждать стороны к анализу конфликтной ситуации, помогать им отделить эмоции от существа дела, предложить переговорщикам шире взглянуть на возникшую проблему, постараться понять точку зрения партнера, объективно оценить свои возможности.

#### **Пример**

Психологи считают весьма эффективными такие вопросы и предложения, заставляющие думать партнеров по переговорам:

-Попробуйте рассмотреть вопрос с другой стороны.

-Предположим, это так, но давайте взвесим все плюсы и минусы.

- Как вы считаете, насколько реально выполнение ваших требований партнером?
- Что, на ваш взгляд, может предложить в сложившейся ситуации ваш партнер?
- Почему партнер так резко отреагировал на ваши слова?
- Попробуйте использовать метод мозгового штурма.
- Попробуйте скорректировать ваш вариант решения с учетом пожеланий другой стороны.

2. *Управление дискуссией на переговорах с помощью объяснения партнерам правил рационального ведения спора, преодоление непонимания и улучшение коммуникации благодаря отказу партнеров от методов нерациональной дискуссии; объяснение опасностей, связанных с ловушками группового мышления во время дискуссии, и контроль таких ловушек.*

### **Пример**

Медиатор объясняет партнерам, что самой лучшей психологической установкой во время дискуссии является стремление при любых обстоятельствах оставаться спокойным, ведь именно это способно смягчить оппонента. Чтобы перенаправить ссору в мирное русло, важно избегать ответной агрессии: не отвечать грубостью на грубость, поскольку это ведет к эскалации агрессии. Если какая-то сторона не отвечает агрессивно, выпад оппонента повисает в воздухе. Психологи советуют во время спора вначале согласиться с любым тезисом оппонента («Допустим, это так...») и лишь затем оспорить его («.. но давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны...»).

Медиатор должен убедить обе стороны выслушать друг друга спокойно. Для того чтобы остудить эмоции, важно периодически уточнять позиции сторон, задавая вопросы, при этом необходимо отказаться от эмоциональных оценок.

Медиатору важно убедить партнеров не строить диалог на обвинениях и не указывать на ошибки оппонента, избегать любых обвинительных конструкций («...вы не сделали, но вы же обещали»...).

Каким бы ни был исход дискуссии, медиатору важно завершить ее достойно. Подводя итоги дебатов во время переговоров, он должен обязательно озвучить, по каким пунктам партнерам удалось достигнуть соглашения.

3. *Выявление в позициях сторон логических ошибок в аргументации, во время кокусов - разъяснение каждому из партнеров их ошибок в доказательствах и помощь в их исправлении с использованием основных правил теории аргументации.* Медиатор помогает переговорщикам разыскать необходимую информацию по существу вопроса, если сведения, которыми располагают стороны, неполны или неверны, допускают различные толкования. Например, он может дать сторонам совет прочесть формулировку необходимого юридического документа. Однако медиатор не вправе сам интерпретировать этот документ, он может лишь рекомендовать в случае недопонимания обратиться к юристу.

4. *Психологическая поддержка медиатором любых позитивных действий каждой из сторон, что достигается с помощью фиксации внимания на моментах единства и согласия; психологическое воодушевление партнеров на позитивные результаты, содействие тому, чтобы обе стороны совместно торжественно отметили любые позитивные результаты*

переговоров.

5. *Использование технологий сближения позиции сторон*: перефразирование посредником аргументов сторон с целью их сближения, подведение промежуточных итогов каждой встречи с целью поисков элементов согласия, постепенное объединение частных соглашений в более общие, предложение обобщающих формулировок, уточнение достигнутых соглашений.

Психологи рекомендуют медиатору использовать техники активного слушания и перефразирования, что помогает прояснить спорные моменты и уточнить детали. Во время кокуса медиатор должен перефразировать все рассказанное ему и дать возможность участнику конфликта услышать свой собственный рассказ из уст посредника, попутно сглаживая все острые моменты, некорректные замечания и эмоциональные оценки. Другими словами, медиатор выполняет функцию своеобразного переводчика с эмоционального языка на рациональный, отслеживая при этом, чтобы смысл сказанного стороны понимали одинаково.

6. При **выработке и заключении соглашения** эксперты рекомендуют использовать следующие тактики:

-*демонстративное бездействие* (заставляет партнеров самостоятельно справляться с возникающими трудностями);

-*предложение компенсации в форме вознаграждения* (принуждает поощренную сторону пойти на соглашение);

-*правовое давление* (разъяснение санкций сторонам или меры уменьшения их претензий);

-*выработка общей формулы соглашения.*

Эксперты советуют медиатору проводить психологическую подготовку сторон к заключению соглашения на основе использования следующих действий:

-предварительный устный обмен обещаниями между сторонами в присутствии посредника;

-предварительный устный обмен обещаниями между сторонами в присутствии референтных (значимых, статусных) фигур, отношение которых к сторонам одинаково;

-публичный обмен обещаниями в форме пресс-релиза или пресс-конференций;

-символический обмен подарками, знаками внимания, финансовыми инициативами как свидетельство ориентации на успех переговоров и желания выполнять достигнутые соглашения;

-символические дружеские жесты, демонстрирующие готовность взять на себя риск реализации устного соглашения.

-неформальные письменные соглашения (например, меморандумы о взаимопонимании).

### **Пример**

На этом этапе медиатор должен своими вопросами помочь сторонам оценить

реалистичность принимаемых решений. Например:

-Какие негативные последствия ваше решение может повлечь?

-Смогут ли ваши партнеры уложиться в предложенные вами сроки?

-Если это предложение будет принято, как, на ваш взгляд; оно будет выполняться партнером?

Таким образом, медиатор помогает сторонам увидеть новые пути решения проблемы. Однако он не должен напрямую сообщать сторонам об этом решении: его задача - лишь подтолкнуть при помощи вопросов к поиску такого решения. *Конфликтующие стороны должны найти решение сами, тогда и ответственность за результаты переговоров лежит на них.* При нарушении этого правила медиатором в случае возникновения по окончании процедуры медиации у сторон постконфликта во всем может быть обвинен посредник, поскольку именно он дал неверный совет.

### **Деятельность медиатора по подготовке процесса переговоров**

Медиатор должен активно готовить переговорный процесс, работая индивидуально с каждым из партнеров. Его основная цель на этапе подготовки – *добиться установления доверительных отношений с конфликтующими сторонами, создать у них стремление к совместному конструктивному взаимодействию на переговорах.* Медиатор должен объяснить партнерам сущность и принципы медиации, его миссию на переговорах, описать посреднические процедуры, познакомить с правилами поведения посредника и сторон в процессе медиации, в том числе особую роль кокусов - отдельных совещаний медиатора с каждым из партнеров. Он должен заверить партнеров в сохранении конфиденциальности информации, обговорить с ними рамки конфиденциальности различных вопросов и пригласить к осуществлению совместной работы.

С каждой из сторон в отдельности медиатор изучает в деталях ситуацию конфликта, обдумывает сложившееся перед началом переговоров положение, рассматривает все возможные варианты предстоящего решения, наводит подробные справки о недостающей информации и разрабатывает концепцию переговоров, включая карту вопросов и предполагаемую повестку дня. Алгоритм работы с каждой стороной может быть традиционным:

- 1) постановка задач, сбор информации;
- 2) анализ позиции противоположной стороны;
- 3) выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров;
- 4) решение организационных вопросов - где, когда и как проводить переговоры;
- 5) самоподготовка - обретение уверенности в себе, выбор личной линии поведения.

Для оценки альтернативных вариантов решения проблемы медиатор может предложить сторонам в процессе обсуждения опираться на единые объективные критерии. Их можно сформулировать в виде вопросов:

-Каково будет состояние проблемы по каждому варианту после ее решения?

-Сколько времени и какие средства будут необходимы для осуществления каждого варианта решения?

-Какие трудности и каким образом необходимо преодолеть при реализации каждого из проектов?

-Как будет отражаться каждый вариант решения на состоянии проблемы в целом?

Медиатор должен обратить особое внимание на **психологическую подготовку** партнеров к переговорам: оценить их умение преодолеть стресс, чувство беспокойства, которое естественно одолевает людей в ситуации конфликта; призвать партнеров держать свои чувства под контролем и настроиться на спокойный деловой тон предстоящих переговоров. Весьма важной рекомендацией может быть разработка для каждого из партнеров *особой мантры переговоров*, или *формул самовнушения*, которые помогут им восстановить спокойствие на переговорах.

### **Пример**

Для этого медиатор может использовать следующий алгоритм.

1. С каждым из партнеров попытаться спрогнозировать возможные психологические угрозы со стороны оппонента и найти им психологическое противодействие, например: «Моя уверенность в своих силах будет действовать миротворяюще на моих партнеров».

2. Постараться придумать формулу для противодействия главным психологическим недостаткам партнеров во время переговоров, например: «Я буду держать себя в руках», «Я не стану раздражаться по пустякам» и т.п.

Таким образом, процесс подготовки к переговорам совместно с медиатором должен создать у каждого из партнеров ощущение собственной компетентности и психологической уверенности. В результате подготовки к переговорам медиатор совместно с конфликтующими сторонами должен выработать и подписать процедурное соглашение об участии в медиации, установить регламент переговоров, который принимается обеими сторонами, после чего стороны могут приступить к самим переговорам.

Модель переговоров с участием посредника может иметь четыре основных этапа.

1. Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения.
2. Дебаты.
3. Зона конкретных предложений.
4. Заключительный этап: принятие решений и завершение переговоров.

### **Основные стадии переговоров с участием посредника**

**Первый этап - начало переговоров.** Первая встреча с партнерами имеет важное психологическое значение: позитивный настрой, достойное поведение и солидный имидж на начальном этапе переговоров значат особенно много. Основная цель посредника на этом этапе - начать процесс;

медиации в конструктивном ключе, определить круг основных проблем в эмоционально нейтральной форме. Благодаря использованию карты вопросов важно уточнить интересы каждой из сторон конфликта, проверить точность информации, провести нейтрализацию негативного воздействия недостоверной информации. Медиатор должен точно определить спорные вопросы и установить максимально широкие границы этих вопросов, а также последовательность их рассмотрения.

**Второй этап - дебаты.** На данном этапе переговоров происходит активное обсуждение выдвинутых предложений и в ходе полемики выясняются наиболее приемлемые варианты решения проблем. Основная цель посредника на этапе дебатов - организовать конструктивную дискуссию между партнерами по совместному обсуждению конфликтной ситуации и постараться ее разрешить. Здесь снова может пригодиться карта вопросов, заготовленная в переговорном досье. Выдвигая аргументы в пользу своей позиции, медиатор призывает стороны не забывать о том, что на этапе дебатов особенно важно контролировать атмосферу переговоров; призывает партнеров сохранять спокойствие и оставаться дружелюбными на всех этапах дискуссии. Возможно, переговорщикам в этом помогут формулы самовнушения, или мантры, которые были подготовлены заранее.

Иногда излишний размах полемики заводит переговоры в тупик. В этом случае медиатор может активно использовать кокусы. Во время индивидуальных встреч с партнерами он старается добиться сближения позиций сторон, что может стать основой соглашения между ними. Важно предложить сторонам четко формулировать те вопросы, которые требуют своего разрешения в ходе медиации. Чтобы добиться успеха, можно предложить начинать обсуждение с наиболее легко регулируемой проблемы. Медиатор должен активно использовать на этом этапе технику перефразирования рассказа о конфликте каждой из сторон. В ходе кокусов медиатор выясняет для себя, что партнеры не договаривают или умышленно скрывают друг от друга. По окончании кокусов он уточняет, что именно из сказанного может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации.

**Третий этап - зона конкретных предложений.** Границы этой зоны колеблются между самым высоким, самым низким и реалистичным решением проблемы, являющейся предметом переговоров. Основная цель посредника на этом этапе – оказать помощь каждой из сторон в генерировании конструктивных предложений, стараясь выявлять и фиксировать схожие позиции.

Особого внимания заслуживает вопрос об уступках. Прежде чем пойти на уступки, целесообразно уточнить у сторон, какие именно аспекты предложения партнера для них особенно неприемлемы. Это поможет медиатору найти минимальную формулу уступки для каждой из сторон. Весьма важным является вопрос об обоюдности уступок, о соблюдении принципа «услуга за услугу». Если стороны постепенно приближаются к

установлению возможных рамок соглашения, определяющее значение приобретает выработка компромиссного решения, которое в большинстве случаев является результатом процесса взаимных уступок. Медиатор объясняет сторонам четыре основные формы компромиссных решений:

1) *компромисс как раздел сфер интересов* сторон некоторого отступления участников от начальных целей;

2) *компромисс как поиск равновесия между выгодой и потерями* для каждого из партнеров по переговорам;

3) *компромисс как возмещение убытков или компенсация*, что расширяет поле переговоров и сообщает им конструктивный и одновременно созидательный характер;

4) *компромисс как определение новации в совместных действиях или заявлениях*, что несколько изменяет проблему переговоров и намечает тем самым условия для положительного решения разногласия.

В случае появления больших сложностей при выработке компромиссного соглашения медиатор может предложить **модель сепаратных переговоров**. При этом встречи проводятся с обеими сторонами, даже если на самом деле необходим разговор только с одной стороной. Если сторонам удастся прийти к договоренности, посредник придает ей форму соглашения, хотя бы рамочного, уточняя при этом со сторонами степень их согласия с сутью соглашения и его формулировкой.

#### **Четвертый этап - формулирование окончательного предложения.**

На завершающем этапе партнеры входят в зону окончательного предложения. *Основная цель посредника на этом этапе - достижение соглашения и выход из медиации*. Прежде чем стороны выдвинут друг другу окончательные предложения, медиатор может рекомендовать партнерам для достижения оптимального числа договоренностей использовать определенные тактические приемы.

#### **Пример**

1. Подведение итогов: обязательно по всем пунктам повестки дня.
2. Уступки: на этом этапе уступки могут вывести переговоры из тупика, важно сделать их обоюдными, в интересах обеих сторон.
3. Золотая середина: предложение, которое выглядит как промежуточное решение между двумя прозвучавшими альтернативными предложениями, иногда также является выходом из тупиковой ситуации.
4. Альтернативы - «то или это»: выдвигаются два равных, но абсолютно разных альтернативных предложения.
5. Пакет предложений.

Когда все возможные варианты обсуждения вопросов исчерпаны, медиатор предлагает партнерам сделать друг другу **окончательное предложение**, на которое каждый из них ждет ответа «да» или «нет». Иногда это лучше сделать в письменной форме, чтобы подчеркнуть важность происходящего. Если предложения приняты, медиатор предлагает в четких формулировках отразить и закрепить все реально достигнутые

договоренности и соглашения. Он побуждает стороны начать редактирование письменного текста соглашения, устраивающего в равной степени обе стороны, и обсудить меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. При этом медиатору важно сгладить возможные негативные эмоциональные последствия, если принятые решения оказываются более выигрышными для одной из сторон. В подобной ситуации психологи рекомендуют посреднику указать партнерам на их совместный вклад в достигнутый результат, похвалив обе стороны за их стремление к компромиссу, готовность идти на уступки, ведь худой мир лучше доброй ссоры.

### **Условия эффективной медиации**

Модель переговоров с участием медиатора достаточно сложна и требует высокого профессионального мастерства посредника для ее успешного претворения в жизнь. Однако эффективность проведенной медиации зависит и от целого ряда объективных факторов:

- длительности конфликта сторон, степени напряженности переговорной ситуации (чем выше напряженность и длительнее конфликт, тем сложнее прийти к соглашению);

- степени заинтересованности сторон в заключении мирового соглашения;

- профессионализма и опыт посредника в урегулировании подобных вопросов;

- настойчивости и последовательности посредника в своих действиях;

- сложности самой спорной проблемы;

- степени доверия сторон к посреднику.

## **6.4. Основные этапы проведения переговоров**

Каждые переговоры по-своему уникальны, у них особая повестка дня, свои проблемы и методы их решений, поэтому невозможно предложить одну-единственную универсальную модель переговорного процесса. Более того, с момента встречи за столом переговоров каждый партнер вправе вносить принципиально новые предложения, и любой такой непредсказуемый ход требует и осмысления, и ответных действий, что способно изменить всю структуру переговоров. Однако у предварительного моделирования переговорного процесса есть свои преимущества: имея представление об *идеальной карте переговоров*, стороны будут более уверенно чувствовать себя за столом переговоров, держа в руках символическую «нить Ариадны».

Многие исследователи предлагают достаточно подробный **план ведения переговоров**, выделяя четыре основных стадии.

1. Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения.
2. Дебаты.

3. Зона конкретных предложений.

4. Заключительный этап: принятие решений и завершение переговоров.

Этот план представляется весьма логичным. Подчеркнем, что начало официальных переговоров совпадает с пиком информационной кампании, когда все действия партнеров за столом переговоров активно комментируют СМИ, стараясь повернуть общественное мнение в ту или иную сторону. Поэтому «подача позиции» на переговорах должна быть четко согласована с определенными комментариями в СМИ, чтобы иметь необходимый информационный резонанс.

#### 6.4.1. Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения

Первая встреча с партнерами, начало переговоров имеет важное психологическое значение. **Ритуал приветствия** на международных переговорах может быть разным и зависит от культурных традиций сторон. Так, если в России и странах Запада устное приветствие сопровождается пожатием руки, то во многих азиатских государствах рукопожатие не принято. Следует также помнить, что восточные культуры весьма формальны в отношении статуса и титулов членов делегации: если на Западе деловые партнеры обычно просто называют друг друга по имени, то в странах Востока следует более точно упоминать титулы и звания.

Касаясь стадии начала переговорного процесса, эксперты дают следующие рекомендации:

- заходить в помещение, освободив правую руку от бумаг и вещей;
- не заставлять себя ждать при рукопожатии;
- пожимать руку быстро и уверенно, не переводить рукопожатие в захват;
- открыто, естественно улыбаться;
- свободно, без напряжения поддерживать зрительный контакт.

Позитивный настрой, достойное поведение и солидный имидж на начальном этапе переговоров особенно важны.

Очень многое на данной стадии переговоров зависит от *первого предложения*: кто его сделает - вы или ваши партнеры? **Правило первого предложения гласит**: если вы полагаете, что следует взять инициативу в свои руки, необходимо сделать это первым. Очень важно, чтобы первое предложение вызвало интерес ваших партнеров, было достаточно ясным и в то же время гибким: оно должно оставлять пространство для маневра, но вместе с тем не должно содержать уступок. Первое предложение должно быть вполне реалистичным, при этом следует внимательно выслушать ответ ваших партнеров, а если они не готовы ответить вам - оставить им время на обдумывание.

Как правило, партнеры на переговорах никогда не «открывают карты» полностью: что-то всегда остается недоговоренным или сознательно замалчивается. При всей уникальности каждой переговорной ситуации

психологически правильно для создания атмосферы сотрудничества начать при подаче позиции с подчеркивания общих моментов. Однако мотивы участников переговоров могут быть самыми разными: иногда партнеры приходят на переговоры не только без серьезного намерения договариваться, но и, наоборот, с целью избежать соглашения. В этом случае происходит откровенное подчеркивание разногласий и закрытие позиций.

Но в большинстве случаев партнеры все-таки стремятся договориться, поэтому на первом этапе вносятся и обосновываются предложения каждой из сторон, выдвигаются аргументы в их поддержку. Важно достаточно четко сформулировать свои предложения, чтобы партнеры могли хорошо осознать ваши приоритеты и уточнить выдвинутые требования. Постепенно происходит взаимное уточнение образа партнера, ведется работа по определению зоны возможного компромисса. В результате стороны могут наметить переговорную область, в рамках которой будут проходить дискуссии на следующем этапе, чтобы обозначить рамки возможного соглашения.

#### 6.4.2. Дебаты

На стадии дебатов происходит активное обсуждение выдвинутых предложений и в ходе полемики выясняются наиболее приемлемые варианты решения проблем. Однако следует помнить, что многословие во время обсуждений - главный враг переговорщика.

*Об этом писал еще Плутарх. Однажды, когда самосские послы говорили чересчур долго, спартанцы сказали им: «Первую часть вашей речи мы забыли, а последующую не поняли, так как забыли первую».*

Здесь сторонам пригодится *карта вопросов*, заготовленная в их переговорном досье. Выдвигая аргументы в пользу своей позиции, используйте правила теории аргументации и риторики. В пылу полемики старайтесь контролировать атмосферу переговоров. Стремитесь к тому, чтобы сохранять спокойствие и дружелюбие на всех этапах дискуссии. Возможно, в этом вам помогут формулы самовнушения или мантры, которые вы подготовили заранее. Умейте держать паузу. Помните: главное, что отличает дипломата от прочих людей, - умение сказать «нет» так, чтобы это звучало как «да» (Л. Пирсон).

Успешность данного этапа во многом зависит от эффективности информационной поддержки, сумевшей (или не сумевшей) склонить общественное мнение в нужную сторону. Если удалось получить решающее информационное преимущество над оппонентами, то и за столом переговоров аргументы будут выглядеть более весомыми и значимыми. На этапе дебатов возможны вброс компромата в СМИ, раскрутка мнимых сенсаций и скандалов вокруг участников переговоров, что способно значительно осложнить полемику и даже переломить общественные

настроения.

Иногда излишний размах полемики заводит переговоры в тупик. Естественное течение переговоров приостанавливается, возможен даже перерыв в работе, чтобы участники могли заново переосмыслить происходящее, провести консультации внутри своих делегаций, связаться с центром. Во время перерыва важно задействовать неофициальные встречи с партнерами, чтобы обсудить в неформальной обстановке возможные пути выхода из кризиса. Здесь могут пригодиться заготовленные заранее альтернативные варианты переговорного решения. Весьма важно также использовать продолжение дискуссии в СМИ для укрепления своих позиций.

### 6.4.3. Зона конкретных предложений

На стадии дебатов стороны выяснили для себя, насколько их интересы пересекаются с интересами партнеров. Теперь можно уточнить конкретные предложения, приближаясь к реалистичному решению проблемы. Эксперты предлагают целый ряд тактических приемов, позволяющих найти вариант взаимоприемлемого решения.

1. *Фрагментация*: разбить проблему на более мелкие составляющие.
2. *Поиск альтернативных решений*.
3. Принцип «*что, если?..*»: обсуждение принципиально нового предложения.
4. *Обходной путь*: самый сложный вопрос отложить на потом.
5. *Готовность и желание*: воспользуйтесь этими словами при обсуждении предложений ваших партнеров, это поможет улучшить взаимопонимание.
6. *Взаимные уступки*.
7. *Периодическое подведение итогов*: стремление подчеркнуть прогресс в решении проблемы.
8. *Поддержка оппонентов в момент отступления*. Если партнеры готовы вам уступить, не следует торжествовать и злорадствовать. Напротив, нужно психологически помочь им в этом: подчеркните достоинства ваших партнеров; отметьте их мудрость и смелость; преуменьшите свои собственные достоинства; не делайте никаких выигрышных комментариев в свою пользу.

Особого внимания заслуживает *вопрос об уступках*. Со всей возможной корректностью необходимо уточнить у партнеров по переговорам, какие именно предложения они считают наиболее неприемлемыми для себя. Так, постепенно, используя принцип «услуга за услугу», можно найти минимальную формулу уступки.

#### **Пример**

На Арабском Востоке уступки - неотъемлемая часть любых переговоров, здесь этот принцип традиционно соблюдается. Весьма чувствительны к уступкам японцы и китайцы, они также традиционно склонны уступить в ответ. Но не стоит ожидать от западных

партнеров уступок в ответ на ваше отступление: «В бизнесе вы получаете не то, чего заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться», - заметил известный американский специалист по переговорам Честер Ли Каррас.

Стратегия взаимных уступок поможет сторонам приблизиться к определению возможных рамок соглашения. Здесь ключевое значение приобретает умение выработать компромиссное решение, устраивающее все стороны.

Канцлер Германской империи Отто фон Бисмарк, известный мастер дипломатического торга, утверждал: «В основе любых компромиссов на политических переговорах лежит принцип «do ut des» [«даю, чтобы ты дал»], даже тогда, когда для приличия об этом пока не говорят». А мудрая итальянская поговорка гласит: «Лучше потерять седло, чем лошадь».

Если компромисс найден, стороны подходят к заключительному этапу переговоров. Однако нелишне заметить: при пристальном рассмотрении компромиссное соглашение неизменно демонстрирует многозначное истолкование, что может быть в дальнейшем использовано каждой из сторон по своему усмотрению. Подобной опасности редко удается избежать. Как иронично заметил французский писатель Люк де Вовенарг, в компромиссном соглашении проглядывает подчас немало двусмыслицы, а это доказывает, что каждая из договаривающихся сторон сознательно намеревалась нарушить его, как только представится возможность.

#### **6.4.4. Принятие решений и завершение переговоров**

На завершающем этапе переговоров партнеры входят в *зону окончательного предложения*. Прежде чем выдвинуть окончательное предложение, эксперты рекомендуют сторонам для достижения оптимального числа договоренностей использовать следующие тактические приемы.

1. *Пересмотр ранее встававших вопросов*: те наиболее сложные вопросы, которые на предыдущих стадиях откладывались, теперь следует вновь обсудить, используя позитивный опыт, приобретенный сторонами во время переговоров, и, возможно, ставшие более доверительными отношения с партнерами.

2. *Последние уступки*, поиск «золотой середины» - промежуточного решения между двумя предложениями.

3. *Выбор из двух альтернатив*.

4. *Пакет предложений*.

5. *Новые идеи и предложения*: рискованный шаг, который может погубить достигнутые ранее соглашения, но иногда он необходим, чтобы вывести переговоры из тупика.

6. *Открытие позиции* («карты на стол!»).

В последнем случае, однако, стоит всегда помнить мудрое предостережение британского военного министра лорда Хор-Белиша: «Если партнер говорит тебе, что выкладывает все карты на стол, прежде всего смотри на его рукава».

Когда все возможные варианты обсуждения вопросов исчерпаны, вам предстоит сделать партнерам свое **окончательное предложение**. Весьма важно подчеркнуть в диалоге с партнерами, что это предложение - последнее и вы ждете ответа «да» или «нет». Иногда это лучше сделать в письменной форме, чтобы подчеркнуть важность происходящего.

Ф. Бэбьюли не без юмора советует сопроводить окончательное предложение словами: «Мы уступили гораздо больше, чем намеревались». Всегда ли подойдет эта фраза? Наверное, нет. Но в любом случае важно подчеркнуть, что вы много поработали, прежде чем удалось достичь договоренностей, и поблагодарить партнеров.

Если ваше предложение принимается, вам предстоит быстро **оформить протокол**. Письменное соглашение должно быть ясным, лаконичным, предельно точно отражать суть договоренностей. Желательно точно указать сроки исполнения взаимных договоренностей и определить меры по расторжению договора.

### **Пример**

Не следует забывать известный афоризм «железного канцлера» Отто фон Бисмарка: «Если вы говорите о том, что в принципе согласны на какую-то вещь, то это значит, что вы не имеете ни малейшего намерения осуществить ее на практике». Вот почему так важен письменный итоговый документ. Однако, как свидетельствует политическая история, не стоит и преувеличивать силу подписанных соглашений. Рейхсканцлер Германии Теобальд фон Бетман-Гольвег заявил английскому послу в августе 1914 г., после вторжения германских войск в Бельгию: «Неужели из-за клочка бумаги вы собираетесь воевать с родственной вам по крови нацией?». Под «клочком бумаги» имелся в виду международный договор о бельгийском нейтралитете.

После подписания договоренностей и официального завершения переговоров еще некоторое время продолжается информационная кампания, поскольку то, какое влияние окажут принятые решения на мировое общественное мнение, во многом зависит от эффективного информационного освещения переговоров в мировых каналах коммуникаций.

## **6.5. Типичные ошибки начинающих российских переговорщиков**

Русский стиль ведения переговоров исследуется экспертами в разных странах мира, поскольку понимание характерных особенностей стратегии и тактики оппонентов является важной составляющей успеха на международных переговорах. В свою очередь, критическая самооценка, умение не повторять типичных ошибок и действовать неординарными, неожиданными для оппонентов методами - важный фактор

профессионального совершенствования и движения вперед.

Европейские эксперты называют несколько типичных тактических приемов российских переговорщиков, которые могут быть искусно использованы в переговорном процессе против самих российских партнеров.

1. *Тенденция использовать обобщенные формулировки в текстах предлагаемых соглашений.* Если в политике такие рамочные соглашения могут иметь позитивное значение как символ сближения политических позиций, то в бизнесе они скорее могут оказаться ловушкой: после подписания договора каждый из партнеров способен истолковывать эти размытые формулировки в свою пользу. Недостаточная юридическая проработка переговорных документов также способна сыграть негативную роль на этапе выполнения принятых договоренностей. Вот почему так важно обращать пристальное внимание на однозначность, точность, ясность формулировок в текстах соглашений и продумывать адекватные санкции на случай нарушения договоренностей.

2. *Склонность приравнивать компромисс к слабости.*

«Удивительно: в России чувство эмоциональной победы на переговорах бывает важнее реальных выгод для бизнеса!» - утверждает директор Johnson & Johnson Medical Russia & CIS Арман Воскертчан. Рассказывая о типичных ошибках на переговорах российских бизнесменов, он подчеркивает: «Иногда жесткий стиль ведения переговоров важнее, чем их эффективность и конечный результат».

Между тем именно умение настроиться на *взаимовыгодный компромисс* способно сделать переговорную тактику более гибкой. Здесь важно с самого начала дать партнерам понять, что речь может идти только о взаимных уступках, и, предлагая со своей стороны такие уступки, оговаривать, каких ответных шагов вы ждете от партнеров.

3. *Желание сразу продвигать широкий круг вопросов в один и тот же момент,* тем самым укрепляя свои позиции через комплексные сделки, где сочетаются вопросы, в которых они имеют более сильные и более слабые позиции (*тактика пакетных соглашений*). Здесь стоит обратить внимание на то, что далеко не всегда пакетные соглашения самые эффективные: ведь не только те, кто предлагает пакет, способны выиграть, но и оппоненты вполне могут воспользоваться пакетной сделкой, чтобы «проташить» весьма обременительные для партнеров пункты соглашений. Попытка во что бы то ни стало выиграть, используя пакетное соглашение, в конечном счете может быть менее эффективной, чем последовательное заключение ряда более продуманных соглашений.

Не стоит также торопиться делать первое предложение партнерам: именно этого и ждут ваши оппоненты, чтобы использовать его для активной переговорной игры. Отечественным переговорщикам зачастую не хватает терпения: они становятся раздражительными, если возникает промедление в переговорном процессе, ожидают немедленного реагирования от партнеров. В большинстве случаев лучше подождать и первые встречи с партнерами

использовать для тщательного обдумывания исходных позиций. Важное качество, которое поможет добиться успеха в переговорах, - последовательность действий.

### **Пример**

Центр развития, исследования и обучения переговорам «Московская школа переговоров» провел исследование под названием

«Переговорный стиль». Более 800 переговорщиков из различных компаний по всей стране заполнили анкеты с вопросами-ситуациями. По результатам исследования эксперты выявили, как отечественные переговорщики ведут себя на различных стадиях переговорного процесса, что ставит их в тупик, как они относятся к своим оппонентам. Исследование показало, что во многих случаях российские переговорщики сами создают кризисные, конфликтные и запутанные ситуации. Во всех ситуациях обострения отношений, коммерческих споров, торгов, когда начинается самая суть переговоров, 46% отечественных переговорщиков начинают раздражаться, вести себя некорректно, что способно поставить партнеров в сложное положение и завести переговоры в тупик. Что же происходит потом? Исследование показало, что затем они... пытаются найти красивый выход из тупика! Никто так не умеет разрезать узлы, так начинать с нуля, так выворачиваться из тупиков, как российские партнеры. В графе данного исследования о самых сильных качествах российских переговорщиков первое место занял ответ: «Лучше всего я решаю сложные, запутанные ситуации». Конечно, это замечательное качество, однако важно не только уметь выпутываться из сложных ситуаций, но и стараться себя самих в них не загонять.

4. *Доминирующая роль лидеров в российской делегации*, в связи с чем все вопросы партнеры обращают к первому лицу. Российская делегация на переговорах чаще всего говорит одним голосом, а именно голосом своего руководителя. Как правило, на бизнес-переговорах это генеральный директор, сильную поддержку которому за кулисами оказывает глава коммерческого отдела. Это приводит к недооценке работы экспертов и рабочих встреч, где многие вопросы могут быть рассмотрены более тщательно и в менее официальной обстановке.

5. *Переоценка значения конфронтационной, соревновательной тактики ведения переговоров*. Любовь к драме, тенденция демонизировать противника также часто доминируют при выборе откровенно полемической модели переговоров.

### **Пример**

Пол Миртс опубликовал результаты исследования поведения за столом переговоров группы молодых российских дипломатов, приехавших на стажировку в колледж Европы в 2009 г. Исследование проводилось по модели Томаса и Килманна, выделяющих *конкуренцию, сотрудничество, компромисс, уклонение и взаимодействие* как основные стратегии ведения переговоров. Средние баллы между мужчинами и женщинами в российской делегации подтвердили, что доминирующий русский стиль ведения переговоров - конкурентный. Интересно, что русские женщины набрали еще больший балл по предпочтению конкурентности, чем мужчины (7,4 против 6,8 по 10-балльной шкале). Самые низкие показатели зафиксированы по стратегиям сотрудничества и взаимодействия, причем женщины набрали еще меньше, чем мужчины (4,1 и 4,2 балла, тогда как мужчины - 4,4 и 4,8 соответственно). Уклонение получило среднюю оценку в

пять баллов. В итоге русская группа высоко оценила напористость и отказ от сотрудничества. Для сравнения: мужчины-дипломаты из ЕС в качестве самого высокого балла имели уклонение, в то время как у европейских женщин - это сотрудничество.

Европейские эксперты отмечают: как правило, россияне *занимают очень сильную позицию на начальном этапе переговоров*. Зачастую они сразу предъявляют жесткие требования, которые можно считать завышенными и в какой-то мере оскорбительными для партнеров. Известно, к чему это ведет - к провалу переговоров в самом начале или к возникновению недоверия и недопонимания. Кроме того, российская сторона часто *действует эмоционально и больше доверяет интуиции и предположениям, чем фактам*.

«Большое внимание уделяется личным качествам представителей другой стороны, - замечает Бенуа Серр, топ-менеджер Leroy Merlin. - Они прислушиваются к своим ощущениям и пытаются играть на этих качествах». Психологическую игру, конечно, нельзя исключать из переговоров, но она не должна главенствовать над процессом. И тем более переговоры не должны превращаться в показательные выступления, когда вместо прочных аргументов выдвигаются лозунги вроде «Мы ни в чем вам не уступаем».

Для того чтобы избежать подобных ошибок, важно укреплять уверенность в себе за счет понимания своих преимуществ и недостатков другой стороны. Необходимо проверять свои подозрения и предположения, не стесняясь задавать партнерам вопросы, которые помогут укрепить доверие путем снятия информационной неопределенности. В рамках любых переговоров очень важно умение подтвердить свои заявления и требования документально. Кроме того, гораздо легче добиться успеха, если показать партнерам, что они приобретут, согласившись на ваши условия: в этом случае выиграть могут обе стороны.

Переговорная игра по модели «победитель получает всё», направленная на доминирование или уничтожение противника, имеет весьма ограниченное применение: она способна подорвать партнерские отношения и закрыть путь к дальнейшим перспективным сделкам. Поэтому не стоит делать ставку на «игру с нулевой суммой» в тех случаях, когда вы имеете дело с постоянными партнерами, которые не только сегодня, но и завтра окажутся с вами за столом переговоров. В переговорах с европейцами весьма эффективной может быть модель рациональной (принципиальной) переговорной игры: «быть мягким снаружи, но твердым внутри». В этом случае внешняя мягкость и дружелюбие к партнерам сочетаются с твердостью в деловых отношениях.

Между тем *конкурентный стиль переговоров* может быть весьма эффективным в тех случаях, когда этого требует конфликтность сложившейся ситуации, и российские переговорщики много раз демонстрировали успешность подобной стратегии (например, на переговорах по Сахалину-2, что вынуждены были признать и наши оппоненты). Однако при выборе откровенно агрессивной модели ведения переговоров следует принимать во внимание особенности социокультурных традиций.

## Пример

Современные исследования европейских и американских психологов (из французского института INSEAD и калифорнийского университета Беркли в США) подтвердили, что агрессивный стиль ведения переговоров может быть эффективен в случае конфликта, если иметь дело с европейцами или американцами, однако бесполезен в контактах с представителями азиатских стран. Дело в том, то для большинства восточных партнеров стремление «сохранить лицо» намного важнее самой прибыльной сделки - таковы социокультурные особенности традиционной восточной ментальности. Этот фактор необходимо учитывать в первую очередь, выбирая модель наступательной переговорной игры.

6. *Слишком открытый прямой стиль коммуникации.* Как считает известный европейский консультант по переговорам Ингемар Дирикс, профессор школы управления «Сколково», излюбленная тактика русских на переговорах - «удар в лицо». Россияне любят высказываться откровенно и в переговорном процессе выражают себя напрямую. Русские переговорщики используют внятные, четкие формулировки; говорят то, что хотят выразить, как бы наносят удар в лицо. Это стиль коммуникации, подходящий для переговоров с людьми, которые думают таким же образом. Например, голландцы и израильтяне тоже склонны говорить все в лицо оппонентам. Когда голландцы ведут переговоры с русскими, переговоры проходят успешно. Две стороны открыто говорят, что они хотят, и не скрывают, как одна сторона воспринимает другую. Но при встрече с партнерами, которые не столь открыто выражают свои желания, возможны проблемы. Косвенная коммуникация практикуется, например, в Японии, а среди европейцев она типична для бельгийцев. Прямая форма коммуникации для этих народов - невежливая, жесткая, вульгарная, агрессивная, поэтому они могут ложно истолковать поведение российских переговорщиков. Вот почему стоит несколько адаптировать переговорный стиль под противоположную сторону, в частности быть более «косвенными» в коммуникации.

7. *Склонность путать амбициозность и агрессивность.* Опытные переговорщики, конечно же, амбициозны, но агрессивность там не присутствует. Они понимают, что если будут вести себя агрессивно, то осложнят жизнь другой стороне, которая, в свою очередь, осложнит жизнь им. У эффективных переговорщиков поведение дружелюбное, направленное на сотрудничество. По мнению И. Дирикса, русские переговорщики зачастую агрессивны, а амбиций у них мало. Они используют сильные выражения, язык тела их очень напорист, но, как правило, когда вы смотрите, что они запрашивают по сути, их амбиции не идут далеко.

Таким образом, иногда очень важно увидеть себя глазами партнера и понять, как скорректировать свой стиль ведения переговоров, чтобы быстрее и легче добиться успеха в деловых коммуникациях. Главное - не повторять своих ошибок, чтобы не быть чересчур предсказуемым в глазах партнеров.

## Выводы

Переговоры можно рассматривать как модель торга и как

переговорную игру, в которой всякий участник процесса пытается максимизировать свои собственные эгоистические интересы таким образом, что следствия действий и поведения становятся выгодными для одной стороны, но убыточными для другой.

Серьезное преимущество предварительного моделирования переговорного процесса заключается в следующем: имея представление *об идеальной карте переговоров*, вы будете более уверенно чувствовать себя за столом переговоров, держа в руках символическую «нить Ариадны».

Подробный план ведения переговоров включает четыре основных стадии:

1. Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения.
2. Дебаты.
3. Зона конкретных предложений.
4. Заключительный этап: принятие решений и завершение переговоров.

### **Контрольные вопросы**

1. Когда можно использовать методы жесткого, мягкого и смешанного торга на переговорах?
2. Охарактеризуйте наиболее важные недостатки метода торга.
3. Опишите особенности теории игр на переговорах.
4. В чем состоят преимущества и недостатки полемических переговоров?
5. Опишите наиболее важные преимущества партнерских переговоров.
6. Каковы наиболее важные преимущества метода рациональных переговоров?
7. Охарактеризуйте сущность основных принципов процедуры медиации.
8. Опишите порядок проведения процедуры медиации.
9. Как медиатор может наиболее рационально планировать подготовку к переговорам?
10. Сформулируйте наиболее важные вопросы, которые медиатору и партнерам необходимо решить на каждом этапе переговоров.
11. Опишите специфику разделения процесса переговоров на отдельные стадии.
12. Каковы наиболее важные вопросы, которые необходимо решить на каждом этапе переговоров?
13. Каким должно быть первое предложение на переговорах?
14. Что такое зона конкретных предложений?
15. В чем состоит специфика выделения окончательного предложения?
16. Охарактеризуйте тактические приемы, используемые на каждом этапе переговоров.
17. Перечислите типичные ошибки начинающих переговорщиков. Как их можно избежать?

## Задания

### Тест 1: «Можете ли вы стать медиатором и позитивно влиять на других?»

При ответе на вопросы теста используйте следующие обозначения:

-«да» (2 балла);

-«иногда» (1 балл);

-«нет» (0 баллов).

1. Способны ли вы представить себя в роли актера?
2. Считаете ли вы, что нужно специально поддерживать позитивный настрой на переговорах?
3. Способны ли вы говорить с другими об эмоциональных переживаниях?
4. Вы немедленно реагируете на неуважительное отношение к себе?
5. Любите ли вы браться за трудные задачи, чтобы продемонстрировать свои возможности?
6. Любите ли вы менять обстановку?
7. Любите ли вы поддразнивать слишком самоуверенных людей?
8. Вы считаете, что нет смысла указывать другим на их недостатки публично?
9. Для вас важно эмоционально поддержать партнеров по переговорам?
10. Вы придаете значение умению сделать тонкий комплимент партнерам по переговорам?

#### Ключ к тесту

20-28 баллов - вы умеете позитивно влиять на других в процессе коммуникаций и можете стать медиатором.

10-12 баллов - вы недостаточно внимательны к партнерам по переговорам, поэтому вам сложно на них повлиять. Вам не следует выбирать профессию медиатора.

4-5 баллов - вы слишком скованны эмоционально, чтобы оказывать влияние на других. Вам не следует выбирать профессию медиатора.

### Тест 2: «Какое я произвожу впечатление на партнеров по переговорам?»

Ответьте на вопросы теста:

-если согласны, отвечайте - «да»;

-если не согласны отвечайте - «нет».

За каждый ответ «да» начисляется пять (5) баллов, за ответ «нет» ноль (0) баллов затем подсчитывается сумма баллов.

1. Почти ежеминутно в течение переговоров вас пристально оценивают те, с кем вы общаетесь.

2. У человека должно быть достаточно развито чувство независимости, чтобы обсуждать с окружающими свои планы и даже увлечения.

3. Самое мудрое - сохранять достоинство даже тогда, когда у вас имеется сильный соблазн поступить иначе.

4. Замечая ошибки в речах партнеров, не забывайте их поправить.

5. Встречаясь с незнакомыми партнерами, вы должны быть достаточно остроумны, общительны и привлекательны, чтобы произвести на них впечатление.

6. Если вас представляют кому-либо и вы не слышали его имени, попросите его повторить.

7. Будьте уверены: вас уважают за то, что вы никогда не позволяете другим подшучивать над собой.

8. Вы должны быть всегда настороже, иначе окружающие будут выставлять вас в смешном виде.

9. Общаясь с блестящим и остроумным партнером, отдайте ему должное и выйдите из разговора, не устраивая соревнования.

10. Человек всегда должен стараться, чтобы его поведение соответствовало настроению компании, в которой он находится.

11. Нужно искать компромисса на переговорах и в случае необходимости протянуть руку помощи партнерам, потому что может прийти время, когда вам понадобится их помощь.

12. Не стоит оказывать слишком много услуг партнерам, потому что очень немногие оценивают вашу помощь по достоинству.

13. Лучше, если партнеры зависят от вас, а не вы зависите от партнеров.

14. Человек должен выставлять напоказ свои лучшие качества, чтобы его оценили по достоинству и одобрили.

15. Если в компании рассказывают анекдот, который вы уже слышали, надо быть достаточно вежливым, чтобы от всего сердца посмеяться над этим анекдотом.

16. Человек не должен упрямо и настойчиво защищать свои убеждения всякий раз, когда партнер по переговорам выразит противоположное мнение.

### **Ключ к тесту**

-70-80 баллов - отлично;

-60-65 баллов - хорошо;

-50-55 баллов - удовлетворительно;

-35-45 баллов - плохо.

Чем выше сумма баллов, тем больше у вас оснований считать, что партнеры воспринимают вас позитивно.

## Тема 7. Планирование рекламной компании на внешнем рынке

В результате изучения данной темы студент должен:

-*знать* особенности организации рекламной практики, технологии медиапланирования;

-*уметь* оценивать эффективность рекламы разными методами и способами;

-*владеть* навыками планирования рекламной компании на внешнем рынке.

**Ключевые термины:** бюджет рекламной компании, медиапланирование, решения о рекламном обращении, решения о средствах распространения информации, торговая эффективность рекламы.

### **Целевые установки**

Раскрыть основные принципы разработки программы рекламной деятельности, показать основные этапы формирования бюджета рекламной компании, ознакомить с технологиями медиапланирования, раскрыть основные принципы принятия решений в области выбора средств распространения информации.

В процессе разработки программы рекламной деятельности руководству службой маркетинга необходимо принять пять важных решений: о постановке задач; разработке рекламного бюджета и медиапланировании, рекламном обращении, средствах распространения рекламы, оценке рекламной программы (эффективности) (рис.7).

**Постановка задач.** Первым шагом в процессе разработки рекламной программы является постановка задач рекламы, которые могут вытекать из ранее принятых решений о выборе целевого рынка, маркетинговом позиционировании и комплексе маркетинга. Перед рекламой стоит множество конкретных задач, которые классифицируют в зависимости от того, предназначена ли реклама информировать, увещевать или напоминать. Определив цели, фирма устанавливает того, кто будет отвечать за рекламу. Фирма может использовать собственное рекламное подразделение или воспользоваться услугами рекламных агентств. Решение фирмы об использовании рекламного агентства зависит от собственного опыта, ресурсов и значения рекламы для фирмы.

### **7.1. Решения о разработке бюджета и медиапланирование**

Разработка детального бюджета рекламной кампании осуществляется после установления размера общих ассигнований на рекламу с помощью различных методов: исчисления от наличных средств, исчисления «в процентах от продаж», конкурентного паритета, исчисления «исходя из целей и задач» (рис. 7).

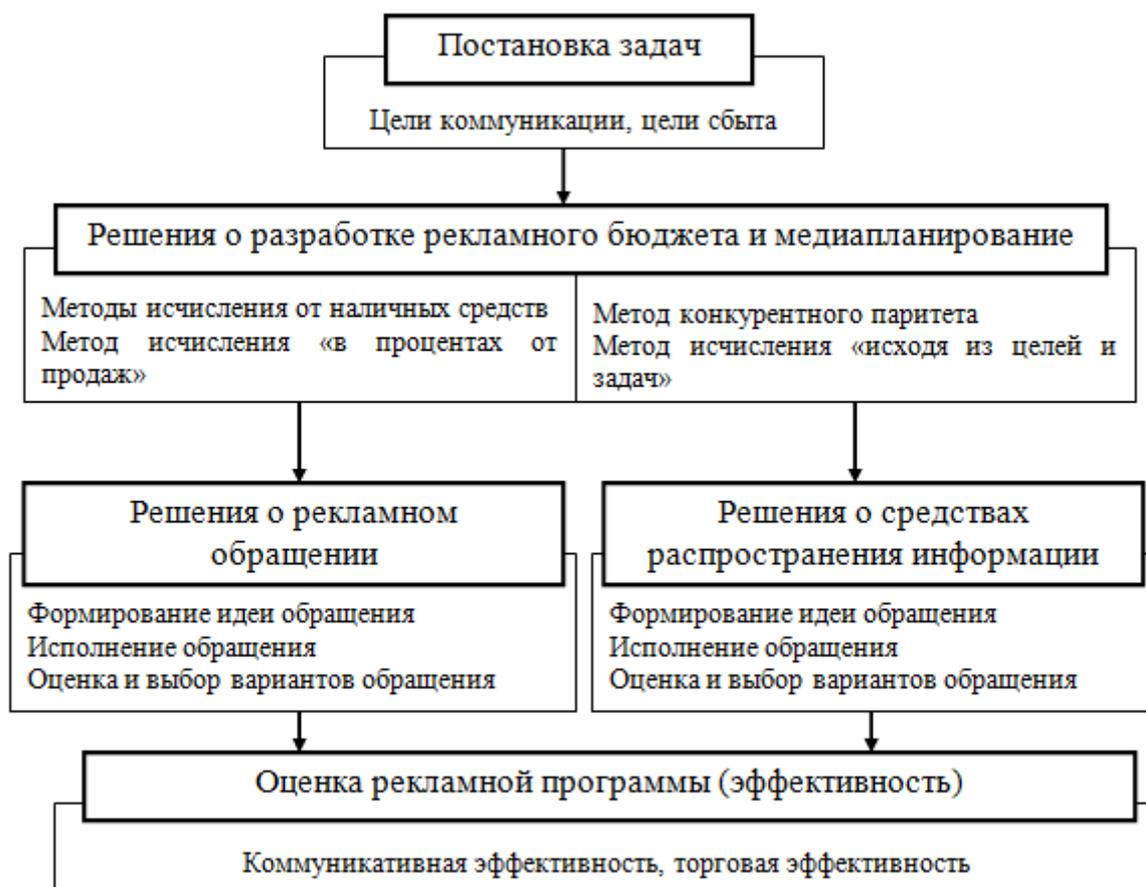


Рис. 7. Основные решения, принимаемые в сфере рекламы

Стратегия международной рекламы в СМИ состоит в том, чтобы оптимально распределить бюджеты на рекламу для различных стран. Объем ассигнований на рекламу будет одинаков для нескольких стран, если циклы покупательской активности по отношению к определенной категории товаров также схожи. Вместе с тем существует значительно больше параметров, которые оказываются разными для различных стран:

- абсолютные и относительные стоимости эфирного рекламного времени и рекламных площадей в СМИ;
- количество потребителей, охватываемых этими средствами;
- уровни и структура рекламных затрат для конкурентных торговых марок;
- степень распространения отдельных товаров в потребительской среде.

По этим причинам происходят значительные изменения размеров ассигнований на рекламу для различных стран, в частности, из-за большого разброса цен на размещение рекламных роликов на телевидении. В некоторых странах ассигнования на этот медиаканал могут увеличиваться в два-три раза и больше.

Тактика международной рекламы в СМИ рассматривает вопросы размещения рекламных бюджетов в медиаканалах. Поскольку большая масса медианосителей локальна, т.е. специфична для каждой страны, медиапланирование и заключение сделок со СМИ всегда происходят на

местном уровне. Одни и те же СМИ в разных странах сильно различаются по степени охвата потребительской аудитории. Например, в США популярность кинотеатров невелика, а в России этот канал остается востребованным рекламодателями. Принятие решения по СМИ на локальном уровне еще более важно из-за отсутствия во многих странах агентств по печати, которые дают объективную информацию о периодике. Такая ситуация не позволяет медиапланеру получить необходимую информацию о ценах на услуги СМИ на национальном рынке, чтобы заранее определить эффективность кампании. Это еще одна из причин, по которой процесс планирования и заключения сделок проходит на национальном уровне.

Начиная с конца 1980-х - начала 1990-х гг., наметился серьезный рост числа глобальных каналов (в том числе спутниковое телевидение), позволяющих передавать рекламную информацию непосредственно в дома потребителей через спутниковые антенны или кабельные сети. Например, канал MTV в мире смотрят более 237 млн семей, в том числе в России. В связи с этим появилась возможность централизованного и более эффективного с финансовой точки зрения заключения договоров с транснациональными вещательными компаниями. Много сделок совершается при посредничестве крупных информационных корпораций, таких, например, как «Видео Интернешнл» в России. Подобного рода контракты на информационные услуги заключаются преимущественно при проведении рекламных кампаний в конкретных странах. Сделки, предусматривающие демонстрацию абсолютно стандартизированной рекламы в СМИ с широким географическим охватом, все еще редки, в основном они проводятся для англоязычной аудитории, состоящей из бизнесменов и представителей национальной элиты. Установленные законодательством тех или иных стран правила заключения договоров с СМИ также различны. В некоторых случаях на демонстрацию рекламных роликов требуется разрешение местных властей.

Фирма, например, может разрабатывать бюджет на каждый отдельный товар. Роль рекламы состоит в поднятии спроса на него, и фирма хочет истратить именно столько денег, сколько абсолютно необходимо для достижения намеченных показателей сбыта. Поскольку ориентированная на спрос реклама порождает сбыт, фирма должна очень осторожно уменьшать соответствующий бюджет. Если цели не достигаются, ответом может быть не сокращение бюджета, а более эффективная рекламная кампания. Например, крупные табачные компании смогли сохранить сбыт сигарет, несмотря на запрет рекламы табачных изделий по телевидению во многих странах мира. Вместо уменьшения расходов общая сумма ассигнований на рекламу увеличилась, так как все большее количество рекламных объявлений помещалось в журналах, газетах и других средствах распространения рекламы.

Рекламные кампании постоянно усложняются, и с ростом их стоимости большинству фирм, даже наиболее крупным, приходится работать в рамках

жестко ограниченных рекламных бюджетов. С непрерывным ростом расходов на рекламу для любого рекламодателя естественно желание получить максимальную отдачу от средств, вложенных в рекламу за границей, при минимальных удельных издержках на обработку рекламной аудитории. Добиться этого удастся главным образом широкими масштабами рекламных кампаний. Чтобы экономить, нужны денежные средства. Из этой парадоксальной ситуации, как правило, находят выход лишь крупнейшие рекламодатели.

**Медиапланирование** как неизбежная технологическая операция в цикле рекламного планирования широко используется на Западе. Термин «медиапланирование» был впервые «русифицирован» в конце 1994 г. в рамках научного семинара, проводимого исследовательским центром V-ratio в Институте социологии РАН. 25 апреля 1996 г. Россия присоединилась к стандарту Союза европейского телевидения «Минимальные требования к исследованиям телеаудитории - TV ARMS. v. 1.0», и дальнейший перевод англоязычной терминологии медиапланирования на русский язык дается в соответствии с данным стандартом.

Медиапланирование начинается с *анализа маркетинговой ситуации*, который проводится совместно с маркетологами. Цель этого анализа - понять, что делают конкуренты на рынке, чтобы добиться преимуществ. При анализе должны быть детально рассмотрены все составляющие проблемы и маркетинговые задачи.

После того как маркетинговый план тщательно проанализирован, нужно *определить креативную стратегию* совместно с представителями соответствующих структур рекламного агентства. Процесс медиапланирования сильно зависит от креативной стратегии, поскольку одни стратегии более пригодны для одних медиа, другие - для других. На этих этапах обсуждения лицами, принимающими решение, являются люди, отвечающие за маркетинговый план, маркетинговые исследования, разработку креативной стратегии.

*Медиапланер* начинает работу, как только маркетинговая стратегия оказывается у него в руках. На этом этапе на основе маркетинговой стратегии определяются: целевая аудитория, которая наиболее важна для рекламируемого продукта; какую часть аудитории нужно охватить; в какое время нужно наиболее активно рекламировать товар.

*Медиастратегия* разрабатывается на основе задач, которые требуется решить путем последовательных приближений или последовательного выбора из ряда альтернатив, причем решить наилучшим образом. Медиастратегия должна дать ответ на вопросы, какие медиа и в каком объеме должны быть использованы, должны они быть национальными или региональными, каким должен быть график выходов и т.д.

После того как определена медиастратегия, начинается *разработка медиаплана*, т.е. *тактическое планирование*. Но прежде чем тактическое воплощение медиаплана будет реализовано, нужно принять много решений,

включая *выбор носителей внутри каждого медиа*, число выходов в них, размер или длительность выходов, расположение на странице или в блоке и т.д.

Медиаплан представляет собой своеобразную карту, ведущую к конечной цели - эффективному проведению рекламной кампании. Его невозможно построить без понимания того, как работают средства массовой рекламной коммуникации - каким образом и с каким количеством потребителей они вступают в контакт, каковы положительные и отрицательные стороны использования каждого СМИ, принципы установления цен на них и т.д.

*Медиаплан* - это живой организм, который постоянно изменяется - изменяются рекламная и маркетинговая активность конкурентов, маркетинговые цели клиента, медиа-носители, положение рекламируемого продукта на рынке, потребители и т.д. Медиапланирование должно быть всегда открыто изменениям.

*Основные составляющие медиаплана:*

-определение маркетинговой проблемы;

-преобразование маркетинговых требований в достижимые медиацели.

Цели не должны быть расплывчатыми, они должны соотносить медиаплан с потребностями рынка и плана маркетинга. Цели определяют медиазадачи, которые представляют собой положительные, практически ориентированные утверждения, которые являются продолжением маркетинговых целей и ориентированы на решение маркетинговых задач;

-решение по выбору медиа посредством формулирования медиастратегии.

При планировании рекламной кампании рекламное агентство составляет *график размещения рекламного сообщения в той или иной группе СМИ* или каком-то одном. Необходимо мотивированно и обоснованно определять последовательность использования тех или иных СМИ, а также периодичность размещения в них рекламных сообщений. В ряде случаев рекламное агентство разрабатывает и предлагает заказчику несколько медиапланов с различными параметрами. При этом клиенту предоставляется возможность самому сделать выбор в пользу того медиаплана, который ему по средствам. Исходные данные для медиаплана определяются в самом начале разработки медиастратегии и включают в себя сведения о сроках и географическом регионе проведения рекламной кампании, имеющемся бюджете, целевой аудитории рекламы и др. Эти данные содержатся в медиабрифе.

*Медиабриф* составляется рекламным агентством совместно с рекламодателем на стадии заключения договора; хорошо подготовленный клиент приходит в рекламное агентство с уже готовым медиабрифом, иногда изложенным в весьма объемном виде.

Говоря о медиапланировании, надо иметь в виду, что речь идет об *оптимальном планировании рекламного бюджета при выборе средств*

(носителей) размещения рекламы, т.е. о достижении максимальной эффективности рекламной кампании.

Рассмотрим подробно медиапланирование для отдельных средств рекламы.

Медиапланирование для **наружной рекламы** является наиболее простым и начинается и заканчивается расчетом затрат на тысячу зрителей (цена за тысячу экспозиций) (*cost per thousand* - *CPT*). Этот показатель определяется как отношение бюджета рекламной кампании к численности ее аудитории в одну тысячу человек (формула 1).

$$\text{Цена за тысячу} = \frac{\text{Стоимость изготовления конструкции и аренды места}}{\text{Число экспозиций за сутки}} \cdot 1000 \quad (1)$$

Далее делается расчет по той же формуле, но не просто числа экспозиций, а именно экспозиций в целевой аудитории.

Принципы медиапланирования для **электронных СМИ - телевидения и радио** - в определенной степени схожи, но существуют и различия:

-для радио невозможно рассчитать «персональный рейтинг» каждой радиопередачи, поэтому здесь рассчитывается «средняя 15-минутная аудитория» (*average quarter-hour*) -среднее количество радиослушателей данной радиостанции на протяжении как минимум 15 минут в течение одного дня;

-для радио не существует вечернего прайм-тайма (от 20:30 до 21:30), который является основным для телевидения, а основными являются два утренних прайм-тайма (7:00 - 7:45 и 9:15 - 10:15), в то время, как телевидение в это время собирает раза в три меньшую телеаудиторию, чем радио;

-на радио нет столь резкого летнего уменьшения аудитории, как на телевидении (с июнь-июльского минимума до январь-февральского максимума телеаудитория возрастает в 1,5 раза).

Прежде всего, необходимо рассчитать два основных медиапоказателя для электронных СМИ - *рейтинг телепередачи (TVR) /радиостанции* (формула 2) и *долю аудитории* (формула 3), т.е. отношение суммарной аудитории данной телепрограммы к общему числу телезрителей (всех телеканалов) на данный момент времени.

$$\text{Рейтинг телепередачи} = \frac{\text{Аудитория телепередачи}}{\text{Число потенциальных зрителей}} \cdot 100\% \quad (2)$$

Рейтинг телепередачи служит для выработки и обоснования рекламных тарифов и формирования программной политики телеканала.

$$\text{Доля аудитории программы} = \frac{\text{Аудитория телепередачи}}{\text{Число реальных телезрителей в данное время}} \cdot 100\% \quad (3)$$

С помощью показателя доли аудитории программы (формула 3) можно

лучше спланировать сетку вещания телеканала, определив пики зрительского интереса на телеканалах-конкурентах. Величина численности потенциальной аудитории представляет собой базу, по которой определяется рейтинг. В свою очередь, база зависит от обеспеченности граждан теле- и радиоприемниками, а также от технических возможностей принимать хотя бы один теле- или радиоканал.

Кроме того, в медиапланировании для телевидения рассчитывают:

- сумму рейтингов рекламной кампании (*GRP - gross rating points*);
  - сумму рейтингов рекламной кампании в целевой аудитории (*TRP - target audience GRP*);
  - среднюю частоту (*average frequency*); частное распределение (*reach frequency distribution*);
  - возможность увидеть рекламное сообщение (*OTS - opportunity to see*);
- показатель однородности целевой аудитории (*affinity*).

Медиапланирование для печатных СМИ имеет принципиальные отличия от планирования для электронных СМИ:

-отличия в расчете показателя возможности увидеть рекламное сообщение, который для прессы превращается в предмет сложнейшего многофакторного расчета. В нем участвуют показатели: среднее время чтения одного номера, размер рекламного объявления, его расположение на полосе и по отношению к другим текстовым и иллюстративным материалам номера, день выхода номера;

-пресса отличается большей «избирательностью», и показатель однородности целевой аудитории может здесь быть на порядок выше.

Основой для измерения сравнительной рекламной эффективности прессы является показатель затрат на тысячу зрителей (цена за тысячу читателей) (*cost per thousand - CPT*). В американской практике медиапланирования сходный показатель называют «миллайн» (*milline rate*) и рассчитывают с помощью приведения стоимости одной строчки рекламы, набранной шрифтом «агат» (а именно так вот уже более 100 лет американцы меряют рекламные площади), к 1 млн экз. тиража газеты. В российской практике для расчета данного показателя прежде всего определяют тариф за полосу и тираж издания (учитывая, что в отечественной практике рекламные площади рассчитываются, как правило, в долях печатной полосы - от целой полосы до 1/64 полосы, реже (для провинциальной прессы) применяется расчет в квадратных сантиметрах).

Практика показывает, что качественное медиапланирование позволяет сэкономить в среднем 30% рекламного бюджета.

## **7.2. Решения о рекламном обращении**

Определив задачи рекламы и рекламный бюджет, руководство должно разработать общий творческий подход к рекламе, ее творческую стратегию. Этим, как правило, занимается креативный директор. В процессе создания

рекламы можно выделить три этапа: формирование идеи обращения, оценка и выбор вариантов обращения, исполнение обращения.

В процессе формирования идеи обращения творческие работники пользуются разными методами. Специфика рекламного дела требует наработки определенного количества идей в единицу времени.

Скорость достигается несколькими путями:

- привлечение к работе над задачей большого числа специалистов;
- использование неалгоритмических методов активизации выдвижения вариантов (мозговой штурм, синектика и т.д.);
- получение идей путем использования алгоритмов и методик.

Многие идеи возникают в результате бесед с потребителями, дилерами, экспертами и конкурентами. Фирма разрабатывает рекламные темы, общие для всей рекламной кампании. Будущее - за производством идей, за творчеством. При наличии хорошей идеи можно сэкономить на размещении рекламы.

Рекламодателю нужно произвести **оценку возможных обращений**. Обращение должно, прежде всего, сообщить его получателю нечто желательное или интересное о товаре (услуге) или фирме. Кроме того, оно должно рассказать ему о чем-то исключительном или особенном, не присущим торговым маркам (брендам) в данной товарной категории. Все это именуется законом уникального торгового предложения (УТП), который сформулировал и обосновал Россел Ривс в книге «Реальность в рекламе». И, наконец, обращение должно быть правдоподобным, или доказуемым.

Степень воздействия обращения зависит не только от того, что сказано, но и от того, как именно это сказано. Рекламодателю необходимо подать свое обращение таким образом, чтобы оно привлекло внимание и интерес целевой аудитории. В задании на разработку текста оговариваются задачи, содержание, аргументация и тон будущего объявления.

Творческий работник должен найти стиль воплощения этого обращения. В любом обращении могут быть применены такие приемы, как: зарисовка с натуры, привлечение внимания к определенному образу жизни, создание фантазийной обстановки, настроения или образа, мюзикл, введение символического персонажа, акцент на техническом и профессиональном опыте, использование данных научного характера, демонстрация свидетельств в пользу товара. Одновременно коммуникатор должен выбрать для своей рекламы и подходящий тон. Это может быть, например, позитивный тон, который использует корпорация *Procter & Gamble*. В ее объявлениях всегда говорится о товаре что-нибудь в превосходной степени; она избегает юмора, чтобы не отвлекать внимание от сути рекламного обращения.

Кроме стиля и тона, необходимо обязательно найти запоминающиеся, привлекающие внимание слова.

Составляющие элементы формы, такие как размер объявления, цвет и иллюстрации, влияют на степень производимого этим объявлением

воздействия и его стоимость. Крупноформатные объявления намного заметнее, хотя их притягательная сила не обязательно растет пропорционально росту цены. В сравнении с черно-белыми полноцветные иллюстрации повышают действенность объявления, а заодно и его стоимость.

### **7.3. Решения о средствах распространения информации**

Решение задачи выбора средства распространения для размещения своего рекламного обращения связана для рекламодателя с осуществлением следующих этапов.

**1. Принятие решений о широте охвата, частоте появления и силе воздействия рекламы.** Охват связан с определением числа лиц в рамках целевой аудитории, которые должны познакомиться с рекламной кампанией за конкретный отрезок времени (например, охват 70% целевой аудитории в течение первого года). Следует отметить, что при определении целевой аудитории практически для всех товаров и услуг действует знаменитый закон маркетинга «двадцать на восемьдесят (20/80)», впервые сформулированный в начале XX в. выдающимся итальянским социологом Вильфредо Парето. Согласно закону Парето целевая аудитория в маркетинге и рекламе (т.е. физические лица - основные покупатели рекламируемого товара/услуги) имеет строго определенное ядро и весьма «размытые» границы, т.е. когда 80% товарооборота обеспечивают 20% товаров, что выявляет общую тенденцию - примерно 20% причин объясняют 80% событий.

Рекламодателю надо также решить, сколько раз за конкретный отрезок времени должен столкнуться с его рекламным обращением средний представитель целевой аудитории. Например, можно добиваться обеспечения трех рекламных контактов. Кроме того, рекламодателю следует продумать, какой силой воздействия должен обладать контакт с его рекламой. Например, обращение по телевидению обычно производит более сильное впечатление, чем обращение по радио, так как телевидение - это сочетание изображения и звука.

**2. Отбор основных средств распространения информации.** Средствам распространения рекламы присущи специфические преимущества и недостатки. Планируя использование тех или иных средств, специалист по рекламе производит их отбор на основе ряда характеристик:

-приверженность целевой аудитории к определенным средствам информации (например, радио и телевидение - для охвата подростков);

-специфика товара. У разных средств информации разные потенциальные возможности демонстрации товара и его наглядного представления, разная степень ясности истолкования, достоверности и использования цвета (например, одежду для женщин лучше всего представлять в модных цветных журналах);

-специфика обращения (например, обращение, содержащее большой

объем технической информации, может потребовать использования специализированных журналов или почтовых отправок);

-стоимость (например, телереклама является самой дорогой, а реклама в газетах обходится дешевле).

Обычно, рассматривая возможности различных средств распространения рекламы, сравнивают их между собой по весьма разумному критерию - минимум расходов на один рекламный контакт с потенциальным покупателем. Именно относительный критерий дает возможность достоверной оценки, а вовсе не абсолютный минимум расходов в целом.

Среди основных средств распространения рекламы наибольшую привлекательность для международных рекламодателей товаров широкого потребления, несомненно, представляет телевидение, сочетающее изображение, звук и движение, обладающее силой подсознательного воздействия, обеспечивающее высокую степень привлечения внимания и большую широту охвата. Может быть, именно поэтому западные рекламодатели для своих международных рекламных кампаний взяли за основу этот канал распространения рекламы. И как только Россия стала относительно открытой страной, как только была признана необходимость рекламы как средства маркетинга, сюда хлынул поток телерекламы, перевернувшей сознание и представления многих людей.

Если говорить о товарах производственного назначения, с которыми по преимуществу выступают российские промышленные предприятия на внешнем рынке, то при выборе каналов распространения рекламы следует в первую очередь выяснить, каким вниманием (авторитетом) пользуется тот или иной носитель у лиц, имеющих право принимать решения, т.е. высших администраторов потенциальных фирм-конкурентов. По данным проведенных исследований, в целях эффективного использования средств распространения рекламы представляется наиболее целесообразным остановиться на следующих рекламных носителях: специализированные (отраслевые) журналы, специализированные выставки и ярмарки, рассылка по почте проспектов и каталогов и др.

При выборе средств распространения рекламы необходимо иметь в виду, что разовый, одиночный контакт с потенциальным покупателем не имеет, в общем, никакой коммерческой ценности. Только систематическая рекламная работа способна принести сколько-нибудь заметные плоды.

Например, для российских фирм, выходящих на внешний рынок, наиболее рационально пользоваться двумя средствами: специализированной прессой и рассылкой проспектов и каталогов по системе *direct mail*, а в некоторых случаях будет целесообразна рассылка фирменного журнала.

**3. Выбор конкретных носителей рекламы.** Этот этап связан с выбором наиболее рентабельных носителей рекламы внутри определенного средства распространения рекламы, например, какой носитель (кабельное, спутниковое или аналоговое ТВ) наиболее эффективно использовать в телевизионной рекламе и т.п.

Важно провести оценку носителя рекламы по таким показателям, как достоверность, престижность, наличие региональных носителей с профессиональным уклоном, качество воспроизведения, редакционная политика, длительность сроков заказа, психологическое воздействие на читателей и др.

Проверка рекламного носителя связана с оценкой психологического воздействия рекламы (особенно телерекламы) на потребителя. Люди в разных странах по-разному реагируют на рекламу. Сказывается межкультурное различие, и огромной проблемой становится язык международной рекламы, о чем уже говорилось ранее. Язык является основным средством передачи замысла. Поэтому, прежде чем выходить с новым товаром на зарубежный рынок, производитель должен адаптировать название товара, торговой марки, чтобы их звучание было благозвучным и не вызывало двусмысленных ассоциаций. Порой требуется полная замена названия, слогана и даже рекламной политики (особенно для стран Ближнего Востока и Азии). Наибольшую сложность перевода вызывают именно слоганы, так как в большинстве случаев дословный подстрочный перевод превращает удачно найденную игру слов одного языка в бессмыслицу на другом. Необходима новая творческая проработка с обязательным привлечением специалистов, консультантов страны-импортера. Например, нежелание отдельных западных рекламодателей проводить подобную работу в России говорит либо об отсутствии дополнительных средств и, как следствие, - о ненадежности фирмы, либо о неуважении к российскому потребителю, об отношении к огромному российскому рынку как к рынку третьего мира.

Например, *при выборе конкретных медианосителей* медиапланеры стремятся выбрать те носители, которые позволяют достичь следующих целей:

- добиться заданной частоты предъявления рекламного сообщения потенциальным потребителям;
- решить задачу стоимостной эффективности рекламной кампании, т.е. выбрать наиболее дешевые для заданной целевой аудитории носители;
- минимизировать так называемую пустую доставку, когда рекламное сообщение видят или слышат люди, не входящие в целевую аудиторию;
- уложиться в выделенный для размещения бюджет.

*Проблемы выбора медианосителей:*

- постоянно растущее разнообразие медиасредств;
- «зашумленность» того или иного медиа - если в данном носителе на единицу времени или единицу площади приходится большое количество рекламных сообщений, то наше рекламное сообщение будет замечено гораздо сложнее в данном медиа, чем в другом, с более низким уровнем шума. Иногда этот показатель называют *медиаклаттером*, который измеряется как среднее количество рекламных объявлений, которое видит средняя домашняя хозяйка в неделю. Показатель уровня шума используется в

некоторых моделях медиапланирования для определения уровня рекламной активности при планировании рекламной кампании;

-недостаточность данных существующих медиаизмерений. Медиапланеру всегда требуется больший объем данных медиаизмерений, чем это предлагают исследовательские кампании. Самое «измеряемое» медиа - телевидение - тоже не дает достаточно достоверных данных о том, что делает человек, нажавший кнопку телевизора, - смотрит на экран или разговаривает по телефону;

-давление идей «креативности» медиаплана, которые используют самые неожиданные носители. Главное при этом, чтобы не страдал рекламируемый товар (бренд);

-объективность самого медиапланера, который может быть подвержен влиянию при выборе носителей рекламы.

Выбор интерактивных медианосителей должен основываться не на охвате аудитории, а на потенциальном объеме продаж. Это отличает традиционные техники планирования от современных, которые медиапланеру важно знать.

Таким образом, проведя тщательную оценку носителя рекламы, специалист принимает решение, какие конкретные средства распространения рекламы обеспечат ему показатели охвата, частотности и воздействия в рамках выделенных ассигнований. Важным в этой связи является показатель стоимости рекламы в расчете на 1000 человек. Специалист по средствам рекламы ранжирует носители рекламы по стоимости в расчете на 1000 человек и обычно отдает предпочтение носителям с наиболее низкими расчетными ставками. Важным моментом здесь является проведение ряда корректировок с учетом качественных характеристик аудитории, ее внимательности, редакционного качества (престижность, достоверность) разных носителей.

#### **4. *Принятие решений о графике использования средств рекламы.***

Рекламодатель составляет временной график размещения рекламы в течение года с учетом факторов сезонности и ожидаемых конъюнктурных изменений. Кроме того, принимается решение о цикличности рекламы. Под последовательностью имеют в виду равномерность размещения объявлений в рамках временного периода. Неравномерное размещение рекламы в рамках того же самого временного периода использует пульсирующий график.

**5. *Оценка рекламной программы (эффективность рекламы).*** Реклама должна быть эффективной и приносить максимальную отдачу в денежном эквиваленте, т.е. в прибыли, заказчику. Поэтому к процессу создания рекламы нужно подходить со всей ответственностью и производить постоянную оценку ее эффективности.

Для изучения коммуникативной (психологической) и торговой эффективности рекламы исследователи пользуются разными методами.

Для того чтобы оценить **коммуникативную (психологическую) эффективность рекламы**, применяются специальные методики для

тестирования, основанные на одном из четырех существующих критериев эффективности рекламы. Анализ эффективности воздействия рекламы на потребителя занимает важнейшее место в исследованиях психологического воздействия. Под эффективностью воздействия рекламы нередко понимается прямая связь между рекламой продукта и его сбытом, которая позволяет довольно быстро влиять на мотивацию и покупательское поведение потребителей, а иногда комплексное воздействие на потребителя, производимое разными формами и видами рекламы.

**Тестирование**, или **диагностическая оценка рекламы**, подразумевает, что до того как реклама будет пущена в массы, может быть проведен этап экспериментального изучения реакции потребителя на разработанную рекламу. У рекламиста после создания окончательного варианта должны быть аргументированные ответы на следующие вопросы:

- насколько целесообразно проводить подобное тестирование;
- какие виды рекламы нужно подвергать тестированию;
- какая методика тестирования наиболее подходит.

Перед тем как запустить рекламу, часто очень полезно проводить *предварительное тестирование рекламного продукта*. Рекламист при выборе той или иной формы тестирования рекламы может применять так называемый принцип РАСТ. В 1982 г. союз 21 рекламных агентств разработал принципы тестирования рекламы, которые получили название РАСТ (*Positioning Advertising Copy Testing* – позиционирование тестирования рекламных объявлений).

С помощью грамотно подобранной системы тестирования рекламы можно провести измерения, которые необходимы для решения практических задач рекламы. Хорошая система тестирования - это система, которая требует для каждого отдельного теста индивидуального решения того, как конкретно будут использованы его результаты. При такой системе тестирования рекламы производятся многократные измерения, что обеспечивает адекватность отображаемого процесса.

#### **Система тестирования рекламы должна:**

- основываться на модели человеческих реакций относительно стимула: получение, толкование и реакция;
- допускать обсуждение целесообразности показывать несколько раз: стимулирующее воздействие рекламы;
- основываться на понимании того, что чем более завершен образец рекламы, тем более обоснованно можно его оценить, учитывая, что альтернативный образец тестировался на той же стадии завершенности;
- обеспечивать необходимый контроль для избегания тенденциозного влияния обстоятельств на показ рекламы;
- применять статистические методы, учитывающие основные суждения при формировании выборки;
- демонстрировать обоснованность и надежность.

Целесообразность проведения тестирования часто стоит под вопросом.

И главная причина - это обычно его продолжительность, так как тестирование может *значительно задержать «запуск» рекламной кампании* на недели, а иногда и на месяцы. Второй аргумент против тестирования - это *дополнительные затраты*, которые зачастую значительно сказываются на общем рекламном бюджете. И если рекламодатель согласен на проведение «проверки реальностью» своей рекламной кампании, он должен определить сроки и время тестирования:

-на *предварительном этапе*: в самом начале создания рекламы; на этапе разработки макета; на завершающей стадии этапа производства.

-на *заключительном этапе*: уже после запуска настоящей рекламной кампании. Используемые тесты на данных этапах отличаются друг от друга, и выбор их зависит от формы и вида тестируемой рекламы (печатная, прессовая, вещательная, ТВ).

Тестирование в начале создания рекламы - это чаще всего количественные исследования мнений потребителей, которые получают в ходе опросов отобранных случайным образом респондентов и которые преследуют цель выяснить характер реакций последних на основные рекламные идеи. При этом внимание уделяется, прежде всего, проверке основных рекламных стратегий, а не оформительских идей.

Проще говоря, тестирование на этапе разработки макета - это проверка «чернового» и относительно дешевого варианта анимационной, ливамационной (с участием малоизвестных и низкооплачиваемых актеров), фотомационной и рипомационной (с использованием сцен из уже существующих рекламных роликов) рекламы, которая позволяет наиболее точно предсказать, насколько она будет эффективной. Но не стоит забывать, что успех зависит все же от окончательного оформления рекламы.

Тестирование на завершающей стадии этапа производства и после запуска настоящей рекламной кампании проводят довольно редко, так как это обходится гораздо дороже и оправдывает оно себя только при очень больших затратах.

Методики тестирования рекламы, как правило, основываются на использовании основных критериев эффективности:

-узнаваемость; запоминаемость (самой рекламы и ее содержания);

-убедительность (изменение отношения потребителя к товару);

-степень влияния на лояльность и отношение к бренду или на увеличение спроса и количество потребляемых услуг.

Необходимым условием эффективности рекламы является ее узнаваемость, т.е. способен ли респондент узнать ту рекламу, которую он уже видел ранее. Для того чтобы оценить узнаваемость, часто используют метод анкетного опроса, в ходе которого кроме прямых вопросов об узнаваемости тестируемой рекламы выясняют еще и степень ассоциации с брендом рекламируемого продукта. Для наиболее эффективного анализа узнаваемости применяются методики, согласно которым респондентам предлагают закончить рекламную фразу, слоган либо точно

идентифицировать то, что на изображении.

Замеры коммуникативной эффективности призваны показать, сколь эффективную коммуникацию (обратную связь) обеспечивает объявление. Запоминаемость и убедительность рекламы крайне важны для последующего ее успеха в обеспечении обратной связи. Хотя предварительная проверка - тестирование - так же важно. Оно относится к анализу той части случайным образом подобранной аудитории, которая в состоянии не просто узнать, но и вспомнить рекламу. Существуют два показателя запоминаемости: самостоятельное и с подсказкой. В случае самостоятельного вспоминания респонденту дают название рекламируемого бренда либо продукта или услуги. Тесты для разных видов рекламы тоже отличаются. Говоря о достоинствах и недостатках тестирования на запоминаемость рекламы, стоит заметить, что его не стоит применять для эмоциональной рекламы, этот метод больше подходит для рекламы, имеющей вербальный и информирующий характер.

Тестирование на убедительность не менее важно. Оно проводится для небольшой аудитории (примерно 450 - 500 человек), состоящей из людей, проживающих в разных местах. Респонденты приглашаются по телефону на предварительный просмотр телепрограммы; о том, что это будет оценивание рекламы, зрителям, как правило, не сообщается. Перед просмотром и во время него им предлагают ответить на ряд вопросов социально-демографической тематики, а также на вопросы, которые связаны с использованием какого-то рекламируемого продукта или марки или желанием их использовать. Респондентам показывают получасовую программу с участием четырех довольно известных актеров. А приблизительно в середине программы демонстрируются семь разных рекламных роликов, из которых четыре тестируемые. После окончания показа респондентам задают вопрос «без подсказки» о запоминаемости «названия бренда», на основе которого формируется база для оценки случайной осведомленности (процент респондентов, вспомнивших, что рекламировалась данная марка). Оценка случайной осведомленности «C/A» (*clutter-awareness*) по некоторым данным составляет 56% для известных брендов и 40% - для новых. Стоимость такого теста довольно высока, и чем лучше известен бренд, тем менее адекватны результаты тестирования.

С 1923 г. для прессы используют тест Дэниэля Старча («*Starch*»-тест), сущность его заключается в следующем. Относительно каждого тестируемого рекламного сообщения читателя просят рассказать, видел ли он раньше это сообщение в данном издании. В процессе анализа ответов выделяют респондентов, заметивших рекламу, узнавших или ассоциировавших ее (в том случае, если они восприняли часть рекламного сообщения, в котором указаны имя или бренд) и прочитавших большую часть сообщения (половину и больше). После этого высчитывают процент заметивших, узнавших и прочитавших большую часть рекламного сообщения. По данным Д. Старча, оптимальный размер группы лиц,

опрашиваемых с целью анализа эффективности рекламы, - 125. При численности 100 человек и менее результаты недостоверны, при численности более 150 - быстро растут издержки на исследование, а точность увеличивается очень незначительно.

Техника обследования заключается в свободном разговоре с респондентом, причем важно строить беседу так, чтобы вопросы не были навязчивыми и не отвлекали от цели. Запись на магнитофон ответов и вопросов обязательна, но звукозаписывающая аппаратура не должна быть видна, чтобы не смущать тестируемых. По ответам психолог, анализирующий ответы, выясняет, положительную, отрицательную или безразличную реакцию вызвали рекламные объявления в целом, их иллюстрации и текст, какие ассоциации возникают при знакомстве с ними в комплексе и по отдельности. Эффективной считается реклама, действующая в задуманном рекламодателем направлении и создающая благоприятное отношение к предлагаемому товару и прямо, и по ассоциации.

«*Starch*»- *тест* можно использовать как до размещения объявления, так и после его публикации или трансляции. До размещения объявления рекламодатель может провести опрос потребителей по поводу того, нравится ли им предполагаемое объявление и выделяется ли обращение из ряда прочих. После размещения объявления рекламодатель может провести замеры запоминаемости рекламы потребителями или ее узнаваемости как виденной ранее.

Одним из основных вопросов оценки психологической эффективности рекламной коммуникации является вопрос *об исследовательских методах*. Широко распространенные сегодня в рекламных исследованиях *методы сбора информации, такие как анкетирование, опросы и фокусные группы*, как правило, дают лишь некое общее, достаточно поверхностное представление о психологической эффективности рекламных продуктов. Они позволяют оценить лишь осознанные мнения людей. Для выяснения скрытых причин отношения людей к рекламе и их потребительского поведения необходимы прежде всего *лабораторные и естественные (полевые) эксперименты*.

Исследовательские методы не безошибочны. Они имеют свои преимущества и недостатки. Так, массовые опросы, проводимые на больших выборках в нескольких населенных пунктах, соответствуют критерию репрезентативности, и полученные с их помощью результаты могут быть перенесены на другие, еще большие группы людей, на так называемые генеральные совокупности. Однако хорошо известно, что массовые опросы чаще всего выявляют не мотивы, а мотивировки, т.е. социально одобряемые объяснения людьми причин своего поведения, и не могут обеспечить исследователя информацией о неосознаваемых побуждениях, вследствие которых люди дают те или иные ответы. Кроме того, респондентам обычно предлагают вопросы без предъявления оцениваемых объектов. Таким образом, такие опросы ретроспективны, ответы даются по памяти. Хорошо

известно, что одним из свойств памяти является забывание, а значит, эти ответы не всегда точны.

### **Пример забывания рекламы**

В 1999 г. компания «Вимм-Билль-Данн» провела массовый опрос респондентов в шести городах по поводу их отношения к рекламному ролику йогурта «Чудо». Многие испытуемые «запомнили» рекламный ролик и отозвались о нем положительно. Однако, выполняя задание описать содержание ролика, многие из них почти полностью воспроизводили сюжет рекламного ролика конкурирующей компании «Данон».

Широко применяемое сегодня тестирование *фокус-групп*, наоборот, нерепрезентативно, так как в них принимает участие всего несколько, как правило, случайно встретившихся людей. Полученные в процессе проведения тестирования фокус-групп результаты в виде многочисленных аморфных групп не всегда можно переносить на другие, большие группы людей, даже относящихся к так называемой целевой группе. Кроме того, во время проведения тестирования фокус-групп, когда случайные люди собраны за одним столом, включаются механизмы социальной перцепции и атрибуции, которые выявляют лидеров и аутсайдеров. В этом случае даже опытный модератор часто бывает не способен склонить людей говорить то, что они думают, так как в группах срабатывают многочисленные психологические механизмы личностной защиты.

Так, чтобы преодолеть негативный фактор взаимного социального влияния в экспертных группах, коллективно принимающих важные решения, в 1960-е гг. некоторые известные американские фирмы использовали методы заочного обмена мнениями экспертов (с помощью передаваемых друг другу записок или технических средств). В этом случае эксперты не видели друг друга, а значит, на принятие решений оказывали влияние не факторы социального восприятия людьми друг друга, а только представленные экспертами аргументы. Этот метод получил название метода «Дельфа».

Экспериментальный подход весьма эффективен потому, что индивидуальные психологические различия людей - потенциальных потребителей - чрезвычайно велики и часто неосознанны. То, что нравится одному человеку, может вызвать крайне негативную реакцию у другого. Однако очень часто оценивается лишь какой-либо один аспект рекламы, например, насколько хорошо она привлекает внимание или запоминается. Тем не менее эффект воздействия рекламы на потребителей в целом определяется многими факторами. Поэтому эффективность рекламы (эффективность ее воздействия или восприятия) зависит от того, насколько учтены все наиболее существенные психологические факторы. В свою очередь, психологический эксперимент может проводиться на группах в 100 и больше человек с применением специальной статистики. С помощью экспериментов легче формулируются причины тех или иных психологических явлений в рекламе.

Используемые на практике методы обычно реализуются в виде

многочисленных конкретных методик, которые могут иметь специфические названия по именам их авторов или в виде сложных аббревиатур, обозначающих назначение методики или способ обработки результатов.

На основе многочисленных исследований был сделан вывод о том, что наиболее объективно оценивать воздействие рекламы конкретного товара (в частности, торговой марки) на потребителя лучше всего в условиях эксперимента с обязательным предъявлением товара потребителям. В этом случае качество и характеристики товара могут изучаться одновременно с характеристиками рекламы. По мнению многих исследователей, критерием эффективности рекламы могут выступать, например, чувства, испытываемые человеком при приобретении товара, например чувство престижности или собственного достоинства.

Таким образом, традиционно психологическая экспертиза рекламы проводится в двух направлениях.

*Во-первых*, по заказам рекламодателей, чтобы определить степень психологического воздействия на потенциальных потребителей, в частности оценить воздействие на их психические процессы.

*Во-вторых*, по заказам независимых общественных организаций и граждан. При этом цели экспертизы, которую проводят психологи, могут быть не только различными, но и противоположными.

Замеры *торговой эффективности* связаны с оценкой влияния рекламы на объемы продаж. Наиболее правильно рассматривать торговую эффективность влияния рекламы, основываясь на *модели, предложенной Леонтьевым В.В.: «затраты - результат»* (или «вход - выход»). Если так подходить к оценке эффективности рекламы, то оценивание сводится к сопоставлению данных, которые характеризуют «мощность» проведенных рекламных кампаний и затрат с достигнутыми результатами, которые выражаются в тех или иных действиях со стороны потребителей, что в итоге отражается на прибыли, увеличении объема продаж, лояльности и т.д.

Наиболее точно установить, какой эффект дала реклама, можно, если увеличение сбыта товара происходит немедленно после воздействия рекламы (например, для товаров повседневного спроса). В то же время покупке определенных товаров обычно предшествует обдумывание (например, дорогостоящие товары длительного пользования), и в этом случае эффект рекламы может проявиться далеко не сразу. Чтобы выявить, в какой степени реклама повлияла на рост товарооборота, анализируют оперативные и бухгалтерские данные. При этом следует иметь в виду, что помимо рекламы на сбыт товара оказывают воздействие и другие факторы, в частности свойства самого товара, место расположения торгового предприятия, уровень культуры обслуживания покупателей, наличие в продаже аналогичных изделий.

Одним из способов замера торговой эффективности рекламы является *сравнение объема продаж с расходами на рекламу за прошедший период*.

Другой способ замера - *разработка экспериментальной рекламной*

*программы*. В конце эксперимента фирма должна подсчитать, какого объема дополнительных продаж удалось добиться за счет возросших уровней затрат на рекламу.

Реклама требует больших денег, которые легко растратить впустую, если фирма не сумеет точно сформулировать задачу, примет недостаточно продуманные решения относительно рекламного бюджета, обращения и выбора средств рекламы, не сумеет произвести оценку результатов рекламной деятельности.

Успех или неудача рекламы определяется тем, насколько она помогла компании достичь своих целей именно в этой области. Степень достижения двух четких целей - создание у потребителей представления о продукции и увеличение сбыта - должна определяться по-разному. Кроме того, очень трудно отделить рекламу от других факторов, создающих определенный образ или объем сбыта.

Еще в 1982 г. 21 крупнейшее рекламное агентство в США выработали основные принципы, которые должны соблюдаться при измерении эффективности рекламы. Эти принципы действуют до сих пор.

1. Используются только данные, связанные с целями рассматриваемой рекламы.

2. Прежде чем проводить анализ, необходимо достичь согласия о том, как будут использоваться результаты.

3. Следует сочетать различные методы измерения, так как применения какого-либо одного метода недостаточно.

4. Система проверки должна базироваться на принятии решений потребителями, особенно в отношении стимулов, наглядности содержания и ответного поведения.

5. При сравнении альтернативных рекламных объявлений каждое требует одинаковой степени поддержки.

6. Необходимо учитывать использование повторной рекламы.

7. Следует четко определять принципы выборки.

8. Хорошая проверка значима (точна) и может повторяться с одинаковыми результатами (надежна).

При оценке эффективности рекламы фирма *IBM*, например, использует собственное исследовательское подразделение. Она применяет «детализированную оценочную модель анализа компании», которая предполагает сочетание предварительных и последующих тестов. Фирма контролирует также рекламную деятельность более чем 300 конкурентов в 19 областях. Все данные помещаются в маркетинговую информационную систему. Ни одна компания не может с определенной точностью сказать, действительно ли реклама повлияла на продажу ее продукта или услуги. Тем не менее общепризнано, что реклама не может содействовать продаже, пока не захватит интерес потребителя.

В общих чертах можно предположить, что реклама будет эффективной, если она будет удовлетворять ряду условий:

- 1) если будет выявлен присущий предложению эффект;
- 2) если данный эффект будет преподнесен как значительное преимущество. Можно сказать, что люди покупают преимущества, а не качества. Женщины покупают не шампунь, они покупают красивые, чистые или послушные волосы. Поэтому необходимо найти главное преимущество данного предложения и оформить его письменно. И даже если можно выделить несколько преимуществ, целесообразно остановиться на двух, в крайнем случае - трех, для лучшей убедительности и восприятия;
- 3) если эти преимущества будут изложены как можно более правдоподобно. Существует громадная разница между честностью и правдоподобностью. Как известно, можно быть абсолютно честным, а люди все равно не поверят;
- 4) если удастся завоевать внимание людей. Они смотрят только на то, что им интересно. Поэтому основная задача рекламы - заинтересовать людей, а должна заинтересовать не сама реклама, а какая-то продукция или услуга. Вряд ли можно усомниться в том, что каждый человек знаком с рекламой, которую он помнит, а вот сам товар - нет. Многие рекламные материалы сами по себе более интересны, чем то, что они рекламируют. Такого рода реклама хорошо работает лишь в некоторых случаях, например, когда представляется какое-нибудь рекламное агентство или телевизионная компания. Таким образом, важно помнить о цели, а не предаваться творчеству ради творчества;
- 5) если удастся побудить публику сделать что-либо в интересах предполагаемой покупки. Полезно, например, посоветовать клиентам сходить в магазин, порекомендовать им, чтобы они позвонили, или заполнили купон, или обратились за нужной информацией и т.д. Ничто так не делает рекламу точно адресованной, как глаголы повелительного наклонения, звучащие в контексте побуждения;
- б) если информация сообщается предельно ясно. Дело в том, что иногда в силу ряда причин (самонадеянность, рассеянность, лень и т.д.) рекламные агентства забывают известное правило: адресат не всегда знает то, что знают и о чем говорят рекламисты. Простой способ убедиться в том, как понимается та или иная реклама, - показать ее 10 незаинтересованным лицам и попросить их ответить, какая, по их мнению, мысль заложена в этой рекламе. Если один понял неправильно, значит, 10% любой аудитории поймут неправильно, в то время как все должны понять, что главное в рекламе.

Следует отметить, что до сих пор нет единого толкования понятия эффективности рекламного сообщения или рекламной кампании. Очень часто под эффективностью понимают прямую связь между рекламой и продажей товара, т.е. способность влиять на мотивацию потребителя, его покупательское поведение, стимулировать не свойственные ему ранее потребности. Специалисты по рекламе, в том числе психологи, понимают, что между рекламой и продажей товаров далеко не всегда удастся установить

однозначную зависимость. С одной стороны, реклама может нравиться потребителю, но товар хорошо расходуется лишь тогда, когда в нем есть потребность. С другой стороны, хорошо известны случаи, когда необходимый людям продукт легко реализовывался и при плохой рекламе и даже при отсутствии ее.

Понятно также и то, что по большому счету проблема сбыта - это проблема цены, качества товара, степени потребности в нем, соотношения спроса и предложения и т.д. Реклама - лишь один из наиболее существенных факторов, обеспечивающих сбыт. С высокой степенью вероятности можно предположить, что наиболее эффективна та реклама, которая вытесняет из средств ее носителей любую другую рекламу, монополизирует рекламное пространство благодаря своему количеству и качеству.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные решения, принимаемые при разработке рекламной программы.
2. Что такое медиапланирование?
3. В чем особенности медиапланирования разных рекламных носителей? Приведите примеры.
4. Что должна содержать хорошая система тестирования рекламы?
5. Что собой представляет тест Дэниэля Старча («*Starch*»-тест)?
6. Назовите исследовательские методы оценки эффективности рекламы. Дайте их характеристику.
7. Каким условиям должна удовлетворять эффективная реклама?

### **Задания**

#### **Тест**

*1. В чем состоит стратегия международной рекламы в СМИ?*

- оптимально распределить бюджеты на рекламу для различных стран;
- правильно осуществить выбор и составить заявку на варианты рекламных обращений;
- не допустить жестко ограниченных рекламных бюджетов.

*2. Тактика международной рекламы в СМИ рассматривает:*

- целесообразность дополнительного выпуска рекламируемых товаров;
- вопросы размещения рекламных бюджетов в медиаканалах;
- состояние рынков сбыта ближайших конкурентов.

*3. К основным составляющим медиаплана относятся:*

- саморегулирование рекламной деятельности;
- создание идеи бренда;

- планирование потоков движения покупателей;
- определение маркетинговой проблемы.

*4. Медиаплан представляет собой:*

- расчет предполагаемой прибыли от реализации рекламной кампании;
- своеобразную карту, ведущую к конечной цели – эффективному проведению рекламной кампании;
- анкету, отражающую целесообразность проведения рекламной кампании.

*5. Какой этап не относится к планированию международной рекламной кампании:*

- разработка бюджета;
- стимулирование сбыта;
- оценка эффективности;
- медиапланирование;
- исследование;
- постановка целей и задач;
- выбор средства распространения;
- оценка эффективности.

*6. Торговую эффективность рекламы можно определить:*

- сравнением объема продаж с расходами на рекламу за прошедший период;
- численностью звонков на горячую линию по вопросам рекламируемой продукции;
- сравнением рекламных бюджетов за текущий и прошедший годы.

## **Тема 8. Пути развития международных компаний**

В результате изучения данной темы студент должен:

- знать* направления развития международных компаний;
- уметь* ориентироваться в различных аспектах международного бизнеса для принятия соответствующих управленческих решений;
- владеть* методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

**Ключевые термины:** международная стратегия; мультирыночная стратегия; глобальная стратегия; транснациональная стратегия; стратегия снижения издержек; стратегия слияния и поглощения.

### **Целевые установки**

Показать процесс выбора стратегии развития международных компаний. Рассмотреть сравнительную характеристику стратегий международных компаний.

## **8.1. Сравнительная характеристика корпоративных стратегий международных компаний**

К корпоративным стратегиям глобальной деятельности относятся:

- международная стратегия;
- мультирыночная стратегия;
- глобальная стратегия;
- транснациональная стратегия.

Каждая имеет преимущества и недостатки. Адекватность каждой определяется в зависимости от меры необходимости уменьшать затраты и реагировать на местные условия.

### **Международная стратегия**

Фирмы, придерживающиеся международной стратегии, стремятся создать ценности, перенося на иностранные рынки свои ценные навыки и продукты, которых местные конкуренты не имеют. Большинство международных фирм при создании ценности на новых зарубежных рынках использовали товарные предложения, разработанные дома. Фирмы стремятся централизовать функции разработки товара на базовом предприятии (например, научно-исследовательская деятельность). Однако они также, как правило, создают производственные и маркетинговые функции в каждой стране, где осуществляют бизнес. Однако, хотя в определенной степени можно адаптировать свои изделия и маркетинговую стратегию к местным условиям, такая адаптация обычно ограничена. Наконец, в большинстве международных фирм центральный офис сохраняет строгий контроль за маркетинговыми и товарными стратегиями.

Международная стратегия наиболее подходит для передачи “базовых знаний” - привычки работников фирмы, которые не поддаются легкому воспроизводству или имитации конкурентами, поэтому фирма имеет неопровержимое конкурентное преимущество, а деятельность филиала высоко централизованная.

Международная стратегия имеет смысл в таких случаях:

- когда фирма владеет ценными базовыми знаниями, которых не хватает местным конкурентам на зарубежных рынках;
- когда фирма сталкивается с незначительной потребностью реагировать на местные условия и уменьшения затрат.

При определенных обстоятельствах международная стратегия может давать значительные прибыли.

Из-за развития производственных мощностей фирмы, придерживающиеся международной стратегии, часто испытывают значительные операционные затраты. Поэтому такая стратегия неадекватна в тех отраслях производства, где затраты необходимо существенно снижать. При внедрении международной стратегии компании следует создавать организационную структуру по товарному признаку в мировом масштабе.

## **Мультирыночная стратегия**

Фирмы, следующие мультирыночной стратегии, ориентируются на максимальное приспособление к местным условиям. Мультирыночные фирмы хорошо адаптируются со своим товарным предложением и маркетинговой стратегией к разным национальным условиям. Кроме того, они преимущественно переносят весь цикл создания ценности - включая производство, маркетинг и научно-исследовательскую деятельность - на каждый важный для фирмы национальный рынок. По этой причине они в целом не могут реализовать экономию от эффекта кривой опыта и экономию на местонахождении компании. Учитывая этот факт, для многих мультирыночных фирм характерна высокочрезмерная структура. К тому же они, как правило, неэффективно осуществляют передачу базовых знаний в пределах фирмы. Мультирыночная фирма лучше всего оправдывает себя при условии настоятельной необходимости реагировать на местный спрос и незначительных потребностей снижения затрат. Недостатки:

- высокочрезмерная структура связана с развитием производственных мощностей, делает эту стратегию неадекватной в тех отраслях, где необходимо уменьшать затраты (как в примере с автомобильной индустрией - факт, который объясняет нынешние попытки «General Motors» сменить свою стратегическую ориентацию);

- многие мультирыночные фирмы превратились в децентрализованные образования, в которых каждый национальный филиал функционирует в значительной степени автономно.

Поэтому, при внедрении мультирыночной стратегии компании следует образовывать организационную структуру по региональному признаку в мировом масштабе.

## **Глобальная стратегия**

Фирмы, придерживающиеся глобальной стратегии, сосредоточены на наращивании прибыльности путем снижения затрат. Функции производства, маркетинга и научно-исследовательской деятельности фирм - сторонников глобальной стратегии - сосредотачиваются в нескольких удобных местах. Глобальные фирмы, как правило, не приспособливают свои товарные предложения и маркетинговую стратегию к местным условиям, поскольку такое приспособление максимизирует затраты. Вместо этого глобальные фирмы отдают предпочтение маркетингу стандартизированной продукции в мировом масштабе с целью получить максимальную выгоду от экономии за счет масштабов. Кроме этого, они, как правило, пользуются преимуществом в уменьшении затрат с целью поддержания агрессивного метода ценообразования на мировых рынках. Кривая опыта отражает уменьшение затрат на производство продукции вследствие удвоения объемов ее изготовления, что обусловлено овладением персоналом большими профессиональными навыками в процессе производства.

Эта стратегия наиболее целесообразна при условии необходимости

уменьшения затрат и минимальной потребности адаптации к местному спросу. Такие условия все дальше больше доминируют во многих отраслях промышленного назначения. Эта стратегия неадекватна при условии настоящей необходимости реагировать на местный спрос.

### **Транснациональная стратегия**

По утверждению Кристофера Бартлета и Сумантры Гошал, в современной среде конкуренция обострилась настолько, что с целью выживания на глобальном рынке фирмы вынуждены добиваться экономии средства за счет приобретенного опыта, передавать базовые знания в пределах компании, а одновременно учитывать необходимость реагировать на особенности местного спроса. Учитывая многонациональность современного предприятия, базовые знания не приобретаются исключительно в стране базирования. Они могут формировать в любом мировом подразделении фирмы. То есть перемещение навыков и поток товарных предложений не должен двигаться в одном направлении, как это происходит в компаниях с международной стратегией. Должен быть и встречный поток - от иностранного филиала в страну базирования - этот процесс назван процессом глобального обучения. Пример, МакДональдс - получает множество интересных идей от иностранных франчайзеров: голландцы создали разборной модулярный домик, который в выходные дни можно перевозить из места на место и который сейчас широко используется как временный ресторан для празднования за пределами дома; шведы предложили идею мощного холодильника для заморозки мяса, что сейчас используется фирмой. Бартлет и Гошал называют стратегию фирм, которые пытаются достичь всех этих целей одновременно транснациональной. Фирмы, придерживающиеся транснациональной стратегии одновременно, пытаются снизить затраты и добиться дифференциации продукта. На практике придерживаться такой стратегии сложно. Потребность реагировать на местные условия и снижение затрат - противоположные действия.

По признанию Бартлета и Горшал, создание организации, которая смогла бы поддержать транснациональную стратегию - длительное и сложное дело. Попытка одновременно добиться затратной эффективности, глобального обучения и умения реагировать на местный спрос ставит перед организацией противоречивые условия.

При внедрении транснациональной и глобальной стратегий компании следует образовывать организационную структуру по региональному признаку в мировом масштабе.

## **8.2. Стратегия завоевания доли рынка, дифференциации, снижения издержек**

Концепция стратегического управления издержками (далее – SCM, от англ. Strategic Cost Management) появилась сравнительно недавно и в настоящее время часто используется ведущими консалтинговыми фирмами в

качестве рекомендаций для практического использования.

SCM включает в себя:

1. Анализ цепочек ценностей.
2. Стратегическое позиционирование.
3. Анализ и управление факторами, определяющими затраты.

Под *цепочкой ценностей* понимается согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для данного предприятия.

*Стратегическое позиционирование* влияет на процессы управления издержками предприятия в зависимости от его стратегического выбора создания конкурентных преимуществ: либо поддерживая низкие затраты, либо предлагая потребителям разнообразную, превосходящую конкурентов, продукцию.

*Затратообразующие факторы* зависят от стратегической ориентации предприятия, которая состоит в выборе: быть лидером в своей отрасли или двигаться вслед за лидером.

В рамках SCM используются два способа развития устойчивого конкурентного преимущества:

- низкая себестоимость (лидерство по затратам);
- дифференциация продукции.

Основной акцент *стратегии лидерства по затратам* делается на достижение более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Лидерство по затратам может быть достигнуто с помощью следующих подходов:

- экономия за счет масштаба производства;
- использование опыта управления себестоимостью в виде построения эмпирических зависимостей издержек от различных факторов бизнеса;
- строгий контроль затрат;
- сведение к минимуму затрат в таких сферах, как исследование и разработки, обслуживание клиентов, реклама и продвижение товара.

В рамках *стратегии дифференциации* основной акцент делается на создание такой продукции, которая ощущается потребителями как нечто уникальное и потому привлекательное. Подходы к дифференциации предполагают приверженность к торговой марке. Наличие устойчивого, хорошо узнаваемого бренда фирмы является необходимым условием реализации стратегии дифференциации.

Для оценки стратегического позиционирования в рамках SCM важен анализ вариантов стратегической направленности предприятия:

1. Расширение доли рынка сбыта, даже за счет частичного снижения прибыли и денежных потоков. Это направление предполагает широкомасштабные инвестиционные программы.

2. Удержание завоеванной доли рынка и, соответственно, позиций предприятия по отношению к конкурентам. Отток денег для предприятия, выбирающего такую стратегию, скорее всего приблизительно будет равен денежному притоку. Эту стратегическую направленность

обычно реализуют предприятия на быстро меняющемся рынке, например компьютерные производители.

3. Получение максимальных краткосрочных прибылей и денежных доходов даже за счет снижения доли на рынке. Эту стратегическую направленность обычно выбирают предприятия с большой долей рынка в медленно растущих отраслях.

### **8.3. Стратегии слияний и поглощений международных компаний**

В соответствии с принятыми за рубежом подходами под слиянием подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур.

В соответствии же с российским законодательством под слиянием понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят ко вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Следовательно, необходимым условием оформления сделки слияния компаний является появление нового юридического лица; при этом новая компания образуется на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование.

В зарубежной практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают самостоятельность и прекращают свое существование. В российском законодательстве этот случай подпадает под термин «присоединение», подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются.

В зависимости от характера интеграции предприятий целесообразно выделять следующие *виды слияний*:

-горизонтальные слияния - объединение предприятий одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства;

-вертикальные слияния - объединение предприятий разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т. е. расширение предприятием-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии вплоть до источников сырья, либо на последующие - до конечного потребителя (например, слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний);

-родовые слияния - объединение предприятий, выпускающих взаимосвязанные товары. Например, предприятие, производящее фотоаппараты, объединяется с предприятием, производящим фото пленку или химические реактивы для фотографирования;

-конгломератные слияния - объединение предприятий различных

отраслей без наличия производственной общности (в этом случае сложно определить профилирующее производство).

*Поглощение* можно определить как взятие одним предприятием другого под свой контроль, управление им с приобретением абсолютного или частичного права собственности на него.

Существуют различные мотивы, по которым предприятия осуществляют стратегии слияний или поглощений:

1. Мотивы уменьшения оттока ресурсов (имеются в виду прежде всего денежные ресурсы, являющиеся издержками предприятия).

2. Мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов.

3. Нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.

*К первой группе* мотивов, нацеленных прежде всего на уменьшение издержек, можно отнести следующие:

1. экономия за счет масштабов;

2. повышение эффективности работы с поставщиками;

3. ликвидация дублирующих функций;

4. кооперация в области НИОКР;

5. уменьшение налогов, таможенных платежей и иных сборов;

6. получение преимуществ на рынке капитала;

7. устранение неэффективного управления.

*Ко второй группе* мотивов, нацеленных на стратегию увеличения/стабилизации ресурсных поступлений, можно отнести следующие:

1. формирование взаимодополняющих ресурсов;

2. приобретение крупных контрактов;

3. получение преимуществ на рынке капитала;

4. достижение монопольного положения;

5. диверсификация производства, возможность использования избыточных ресурсов;

6. обеспечение доступа к информации (ноу-хау).

*К третьей группе* мотивов, нейтральных по отношению к движению ресурсов, относятся:

1. использование разницы в рыночной цене компании и стоимости ее замещения;

2. использование разницы между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью (продажа «вразброс»). Иначе этот мотив можно сформулировать следующим образом: возможность «дешево купить и дорого продать». Нередко ликвидационная стоимость предприятия выше его текущей рыночной стоимости;

3. личные мотивы менеджеров, стремление увеличить политический вес руководства предприятия;

4. защита от поглощения;

5. защита от банкротства.

## **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте сущность международной стратегии.
2. Охарактеризуйте сущность мультирыночной стратегии.
3. Охарактеризуйте сущность глобальной стратегии.
4. Охарактеризуйте сущность транснациональной стратегии.
5. Охарактеризуйте сущность стратегии сокращения издержек.
6. Охарактеризуйте сущность стратегии слияний и поглощений международных компаний.

## **Задания**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем различия понятия «слияние компаний» в мировой и российской практике?
2. В чем различия процессов слияния и поглощения компаний в России и в мире?
3. Обоснуйте эффективность стратегии сокращения издержек?

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

### Темы докладов (презентаций)

1. Мировой опыт и практика слияний и поглощений в России.
2. Сетевая система организации международного бизнеса: проблемы международной специализации и кооперации.
3. Создание, управление и функционирование предприятий с иностранными инвестициями в России.
4. Международная миграция рабочей силы и этнический бизнес (предпринимательство) в мировой экономике.
5. Формы участия иностранного капитала в экономике Российской Федерации.
6. Управление человеческими ресурсами в международной фирме.
7. Международная фирма: управление разнообразием.
8. ТНК: особенности управления и организационного развития в глобальной экономике.
9. Конкурентоспособность национальной экономики как стратегический фактор социально-экономического развития.
10. Глобальная конкуренция и региональная конкурентоспособность.
11. Международные стратегические альянсы как феномен глобальной экономики.
12. Транснационализация российской экономики: проблемы и перспективы.
13. Новые формы и технологии транснационализации российских компаний.
14. Финансово-промышленные группы: зарубежный опыт (Япония, Корея) и проблемы функционирования в России.
15. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
16. Анализ развития корпоративного сектора экономики России в международном контексте.
17. Холдинговые организационные формирования: сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта.
18. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.
19. Конкурентоспособность экономики России в международном контексте.
20. Культурные различия и этика в международном бизнесе.
21. Переговоры как рациональный дискурс и искусство компромисса.
22. Имидж профессионального переговорщика.
23. Культура и техника общения в процессе международных переговоров.
24. Информационное сопровождение и связи с общественностью во время переговоров: новые информационные технологии.
25. Национальный стиль как фактор международных переговоров. Особенности русского стиля ведения переговоров.
26. Восточная стратагемная модель ведения переговоров.

27. Переговоры с западными партнерами: особенности национальных стилей.
28. Переговоры с незападными партнерами: основные национальные стили.
29. Исторические события, сыгравшие важную роль в развитии рекламы.
30. Особенности регулирования рекламной деятельности в США.
31. Федеральный закон №38-ФЗ «О рекламе».
32. Ведущее японское рекламное агентство Dentsu Inc («Дэнцу»).
33. Ведущее германское рекламное агентство Jung von Matt.
34. Виды и средства распространения международной рекламы.
35. Специфика рекламы в США и Канаде.
36. Специфика азиатской рекламы.
37. Потребительское восприятие рекламы на внешнем рынке.
38. Суггестия в международной рекламной практике.
39. Психология цвета, формы и звука в международной рекламной практике.
40. Стандартизация и адаптация в международной рекламе.

### **Контрольная работа № 1**

#### **Составление глоссария по курсу «Международный менеджмент» (продвинутый уровень)**

Авторитарное руководство  
Авторское право  
Агентское соглашение  
Арбитраж  
Аргументация  
Базисные условия поставок  
Баланс международных расчетов  
Бартер  
Биржевые участники  
Брендинг страны  
Брокер  
Валютные контракты  
Валютный курс  
Валютный опцион  
Валютный риск  
Валютный своп  
Вертикальная интеграция  
Вертикальные прямые иностранные инвестиции  
Встречная закупка  
Выставка  
Геоцентризм (глобализм)  
Глобализация  
Глобализация рынков  
Глобализация социальная

Глобализация технологическая  
Глобализация финансовая  
Глобальная (мировая) этика  
Глобальная интеграция  
Глобальная конкуренция  
Глобальная культура  
Глобальная структура  
Глобально-корпоративный менеджмент  
Глобальный менеджмент  
Глобальный эффект Фишера  
Горизонтальная интеграция  
Горизонтальные прямые иностранные инвестиции  
Демократическое руководство  
Депозитарий  
Дизайн  
Дресс-код  
Евровалюта  
Жалобы клиентов  
Зарубежный бизнес  
Защита потребителя  
Золотое правило аргументации  
Изучение рынка  
Изучение спроса  
Имидж  
Имплементация  
Интернационализация бизнеса и менеджмента  
Карта вопросов для переговорного досье  
Каталог  
Кластер  
Коммуникации международные  
Коммуникация  
Коммюнике  
Коносамент  
Консенсус  
Контроллинг  
Конфликт  
Корпоративная культура  
Культура  
Культура общения  
Культурные барьеры  
Лидерство  
Лицензирование  
Логотип  
Марка товара

Матричная структура  
Медиация  
Международная встречная сделка  
Международная деловая этика  
Международная дивизиональная структура  
Международная организационная структура  
Международная организация  
Международная репутация фирмы  
Международное право  
Международные альянсы  
Международные инвестиции  
Международные инвестиционные компании  
Международные инвестиционные проекты  
Международные инвестиционные риски  
Международные интегрированные структуры  
Международные принципы корпоративной социальной ответственности  
Международные стандарты учета  
Международные стандарты экологического менеджмента ИСО-14000  
Международные фонды  
Международный банк  
Международный бизнес  
Международный валютный рынок (рынок иностранных валют)  
Международный деловой этикет  
Международный жизненный цикл продукта  
Международный коллектив  
Международный контракт купли-продажи  
Международный лизинг  
Международный менеджмент  
Международный реинжиниринг  
Международный рынок инвестиций  
Менеджмент  
Менталитет  
Местный персонал  
Мировая валютная система  
Модели управления персоналом  
Мотивация  
Мотивация персонала  
Мультинациональная матричная структура  
Мультинациональная организация  
Офсет  
Парадокс Стокдейл  
Паритет покупательной способности валют  
Переговорное досье  
Плюрализм

Подсознательное восприятие  
Покупатель  
Политико-правовая среда  
Полицентризм  
Портфельные иностранные инвестиции  
Прямые иностранные инвестиции  
Радикализм  
Региоцентризм  
Реклама  
Рекламная компания  
Рекламный бюджет  
Риторика  
Самореклама  
Совместные предприятия  
Социально-культурная среда  
Средства массовой информации  
Стандартизация  
Стимулирование сбыта  
Страхование валютных рисков  
Товар  
Торговая компенсационная сделка  
Транснациональная корпорация  
Упаковка  
Финансово-промышленная группа  
Фирменный знак  
Форвардный контракт  
Фьючерсный контракт  
Харизма  
Экономическая среда международного менеджмента  
Экспатрианты  
Экспорт  
Экспортно-импортные операции  
Этика бизнеса  
Этикетка  
Этноцентризм  
Ярлык

## **Контрольная работа №2**

### **Кейс №1**

#### **Проблемы проникновения на зарубежный рынок**

Фирма «А ННН» (Германия) более 30 лет специализируется на производстве сантехники и принадлежностей для ванных комнат и

водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке – 30%, на рынке Франции – 10%, Бельгии – 3%, а крупная торговая компания в США ежегодно закупает около 4% производимой продукции (доля – 5%). Общий ежегодный оборот компании превышает 50 млн евро, а по указанным рынкам – 30 млн евро.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции. Недавно «А ННН» заказала исследование рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

**Задания:**

1. Посоветуйте пути внедрения на российский рынок фирмы «А ННН».
2. Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения.
3. Выберите и дайте обоснование методу проникновения на российский рынок для фирмы «А ННН».

## **Кейс № 2**

### **Культурная среда в международном менеджменте**

Европейская фирма, марка которой известна широким кругам потребителей в мире, приняла решение о выходе на рынок Японии с предложением некоторых потребительских товаров. Для проведения пробных продаж были выбраны зонты.

Вследствие частых дождей в Японии зонты стали важной частью повседневной жизни. Больше всего осадков выпадает в июне и июле, и расходы на покупку зонтиков в семьях в это время самые большие. Зонты любых размеров, складные и обычной формы доступны для мужчин, женщин и детей. Для женщин также существуют как зонты от дождя, так и специальные зонтики от солнца. Ежегодно расходы на покупку зонтов на семью составляют 1 544 иен, это примерно столько же, что и пять лет назад. Импорт зонтов, который в 2016 г. равнялся 18,3 млрд иен, возрос в 2017 г. до 29,2 млрд иен, тем самым проявляя устойчивую тенденцию к возрастанию.

В основном женщины в Японии имеют два – три длинных зонта и один – два складных, всего три – пять зонтов. Ливни в Японии – обычное явление, есть даже сезон дождей перед летом, поэтому большинство женщин вынуждены иметь несколько зонтов. Дождь часто начинается неожиданно среди дня, и больше половины девушек и женщин носят зонты с собой в школу или на работу, чтобы в случае необходимости ими воспользоваться.

Это чаще всего – складной зонтик. Только небольшое число женщин

(0,6%) пользуется зонтами, изготовленными в США или в Европе; ранее же ими пользовались только 0,3% опрошенных. Если говорить о будущем, то импортным товаром предполагают пользоваться уже 3% женщин, это намного больше, чем в предыдущие годы. Ясно, что некоторые женщины, которые не использовали импортные зонты ранее, хотели бы их использовать в будущем.

59% женщин сказали, что если, выходя из дома, они заметят, что возможен дождь, то возьмут зонтик с собой; собираясь уходить, они обращают внимание на погоду. В то время как многие, попадая под дождь, продолжают идти без зонта, 47% опрошенных сказали, что они купят в этом случае дешевый зонт. В Японии очень легко купить дешевый зонт в магазинах около станций метро или писчебумажных магазинах, где во время дождя зонты выставляются на витринах.

При покупке зонта наибольшее внимание уделяют долговечности данного товара, при этом некоторые предпочитают яркий, необычный дизайн, другие – простой дизайн определенного цвета.

Большие зонты более популярны, нежели маленькие, в то же время только 15% женщин покупают зонты известной им товарной марки или с необычной формой ручки. У женщин в возрасте 20 лет большие зонты более популярны, чем среди других возрастных групп, и их приверженность товарной марке наиболее сильна. Женщины, которые предпочитают зонты американского или европейского производства, тоже находятся, как правило, в возрасте 20 лет и живут чаще в больших городах, нежели за городом.

Маркетинговые исследования потребительских предпочтений показали следующие результаты.

*Страна-производитель используемого товара:*

Япония (в настоящее время и ранее) – 83,2%;  
США или страны Европы (в настоящее время) – 0,6%;  
США или страны Европы (ранее) – 0,3%;  
другие страны (в настоящее время и ранее) – 2,2%.

*Перспективы использования товаров:*

- предполагают использовать товар в будущем – 100%;
- не обращают внимания на страну-производителя – 56,2%;
- предпочитают товар США или Европы – 3,1%;
- предпочитают товар Японии – 40,8%;
- предпочитают товар других стран – 0,5%;
- не предполагают использовать товар в будущем – 0%.

Некоторые дополнительные сведения были получены при опросе выборочным методом «face to face», когда респондентам задавали два вопроса.

В результате обработки данных получена следующая информация:

*Сколько у вас зонтов (вместе длинные и складные)?*

1 – 2,5%;  
2 – 13,3%;

- 3 – 20,6%;
- 4 – 20,9%;
- 5 и больше – 24,8%;
- не ответили – 0,4%.

*Что бы вы сделали, если начался дождь, а у вас нет зонта?*

- подожду, пока дождь кончится – 19,7%;
- пойду дальше, если дождь не очень сильный – 49,7%;
- пойду дальше, даже если дождь сильный, – 1,2%;
- куплю дешевый зонт – 47,0%;
- поеду на такси – 28,9%;
- не ответили – 0,5%.

### **Задания:**

1. Считаете ли вы целесообразным выход европейской фирмы на японский рынок зонтов? Приведите данные, подтверждающие (или опровергающие) положительное решение вопроса.
2. Какой вид зонтов вы посоветуете фирме предложить японским покупателям и почему?
3. Какую рыночную стратегию и стратегию сбыта, по вашему мнению, следует выбрать фирме?
4. Какие способы продвижения товара вы порекомендуете фирме?
5. Какие отличительные особенности и конкурентные преимущества должна обеспечить фирма для своего товара? На какой основе ей следует разработать позиционирование своего предложения?

### **Задача 1.**

Используя маркетинговые инструменты, разработайте план продвижения на российский рынок зарубежной компании какой-либо продукции. Составьте и представьте план действий. Ответ обоснуйте на примере.

### **Задача 2.**

В разработке рекламной политики компании необходимо обратить внимание на упаковку. «Упаковка защищает то, что продается, и продает то, что защищается». Прокомментируйте данную двойную функцию упаковки, в общем и на примере кондитерских изделий:

- а) для домохозяек;
- б) для розничной торговли.

В чем причина особого внимания, обращаемого на упаковку.

### **Задача 3.**

Опишите свойства двух потребителей международного рынка и специфику рекламного воздействия на них. Используя дополнительную информацию, заполните колонки таблицы.

Информация для заполнения таблицы:

1. Внимательно следит за рекламой.
2. Содержание представляемой информации.
3. Запоминаемость рекламного сообщения.
4. Пассивно воспринимает информацию.
5. Из любопытства совершает покупку.
6. Запоминаемость товара.
7. Жаждет одобрения общества.
8. Подталкивание к покупке.

Характеристика потребителя	Такой потребитель....	На какого потребителя реклама воздействует через...
Потребитель, в высшей степени привязанный к товару		
Потребитель, слабо привязанный к товару		

#### **Задача 4.**

Выберите правильные ответы и дайте им характеристику.

Свойствами международной рекламы являются:

- реализуемость;
- ценность;
- платность;
- квалифицированность;
- правдивость;
- точность;
- опосредованность;
- уникальность;
- абсолютность;
- наглядность.

#### **Задача 5.**

Компания, поставляющая продукцию на европейский и азиатский рынок, решила обновить свой ассортимент и поручила маркетинговой службе внести соответствующие изменения в комплекс маркетинга, разработанный для данных рынков.

Определите основные проблемы, с которыми может столкнуться служба маркетинга компании. Ответ обоснуйте на примере.

### **Контрольная работа № 3**

#### **Тест**

*1.Международный менеджмент:*

-является особым видом менеджмента, главными целями которого

выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия;

-это управление различными аспектами международной деятельности многонациональных компаний;

-это менеджмент бизнес – операций в компаниях, ведущих свою деятельность более чем в одной стране мира, требует знаний и навыков, превышающих обычные бизнес-знания, такие как знакомство с бизнес-правилами стран, в которых работает организация, понимание местных обычаев и законов, а также возможность проведения транзакций в иностранных валютах.

-все ответы верны.

## *2. Национальный стереотип:*

-обязательный ориентир при заключении международного договора в части его общего положения;

-не более чем основа и направление поиска для творческих усилий международного менеджера;

-такого понятия как «национальный стереотип» не существует в практике международного менеджмента.

## *3. Функции головной компании МНК:*

-сбор и интерпретация информации;

-координация международного маркетинга;

-разделение ответственности;

-все ответы верны.

## *4. Какой элемент относится к системе международных маркетинговых коммуникаций:*

-позиционирование;

-реклама и PR;

-потребители;

-маркетинговые исследования.

## *5. Какое мероприятие относится к прямому маркетингу?*

-спонсорство;

-презентация;

-реклама;

-телемаркетинг.

## *6. Правило первого предложения при проведении переговоров гласит:*

-если вы полагаете, что следует взять инициативу в свои руки, необходимо

сделать это первым;

-если вы полагаете, что при переговорах ваши партнеры уж очень инициативны, сделайте им замечание;

-если вы полагаете, что не следует брать инициативу в свои руки, а предоставить это свои партнерам, скажите им об этом первым.

#### *7. Профессиональный переговорщик:*

-умеет слышать потребность оппонента и дает ясную обратную связь в этом: в любом формате - письме, телефонном звонке, очном общении с вами, вы будете убеждены, общаясь с таким человеком - вас, именно вас сейчас - слышат, и ваши желания, и жалобы, и потребности, и переживания;

-умеет доходчиво, ясно, вкусно выразить, преподнести свои предложения, мысли и в полной мере осознает всю важность этого умения;

-умеет говорить «нет» и выдерживать отказ в свою сторону;

-все ответы верны.

#### *8. Согласно принятой классификации ТНК можно разделить на:*

-горизонтально интегрированные;

-вертикально интегрированные;

-диверсифицированные;

-экспортно-ориентированные.

#### *9. Факторы, влияющие на выбор каналов распределения, могут быть классифицированы как:*

-характеристики рынка;

-характеристики экспортной продукции;

-характеристики компании;

-характеристики посредника;

-характеристики национальных стереотипов;

-характеристики международной интеграции бизнеса.

#### *10. Аппарат управления ТНК можно разделить на следующие три основных уровня управления:*

-высший уровень (Top management);

-средний уровень (Middle management);

-переходно-структурный уровень (Structural transition management);

-низового уровня (Lower management).

### **Задача 1.**

Страна с населением 30 млн чел. (N) производит ВВП, равный 700 млрд ден. ед. Объем экспорта ( $Q_{ЭКСП}$ ) составляет 190 млрд ден. ед., а объем импорта ( $Q_{ИМП}$ ) – 210 млрд ден. ед. Определите степень открытости национальной экономики.

*Информация для решения задачи.* Степень открытости экономики

определяется участием страны в международном обмене. Основными показателями, характеризующими степень открытости, является экспортная квота ( $K_{ЭКСП}$ ), импортная квота ( $K_{ИМП}$ ), показатель экспорта на душу населения ( $Q_{ЭКСП д.н.}$ ).

$$K_{ЭКСП} = \frac{Q_{ЭКСП}}{ВВП} \cdot 100\% \quad (4)$$

$$K_{ИМП} = \frac{Q_{ИМП}}{ВВП} \cdot 100\% \quad (5)$$

$$Q_{ЭКСП д.н.} = \frac{Q_{ЭКСП}}{N} \quad (6)$$

### Задача 2.

Спрос и предложение на рынке радиоприемников США имеет следующую динамику:

Цена, \$	Объем спроса, млн. шт.	Объем предложения, млн. шт.
5	5	2
10	4	3
15	3	4
20	2	5

Спрос и предложение на рынке радиоприемников в Японии имеет следующую динамику:

Цена, \$	Объем спроса, млн. шт.	Объем предложения, млн. шт.
5	2,5	1
10	2	3
15	1,5	5
20	1	7

По условию задачи между этими странами осуществляется свободная торговля.

#### Задания:

1. Определите равновесную цену на радиоприемники.
2. Какая страна будет экспортировать радиоприемники в другую страну?
3. Определите объем экспорта.

### Задача 3.

Предположим, Вам поручено реализовать новый крем для рук компании ООО «Юнилевер Русь» (бренд «Черный жемчуг») на рынке Финляндии. Данный рынок насыщен своей продукцией и продукцией зарубежных производителей, которую потребители считают более конкурентоспособной по показателям качества, входящих в него ингредиентов, а также по дизайну и цветовым решениям в области упаковки. Какую схему исследования рынка в данном случае вы предложите?

#### **Задача 4.**

Компания «Темасо» является основным производителем прессового оборудования в России и располагает долей рынка 27%. Три года назад эта фирма заключила с индийской компанией «Delhi» франчайзинговое соглашение, поручив ей целиком сбыт своей продукции под торговой маркой «Domaza». Оценив достигнутые успехи в сбыте прессового оборудования на индийском рынке, «Темасо» решила попробовать освоить рынки других государств азиатско-тихоокеанского региона (Сингапур, Корея), для чего откомандировала туда двоих своих сотрудников для сбора информации.

#### **Задания:**

1. Какую информацию о рынке им необходимо собрать?
2. Какой вид проекта исследований должен быть разработан?
3. Как будет выглядеть схема исследования рынка в данном случае?

## Список использованных источников

1. Василенко, И.А. Международные переговоры: учебник для магистров/И.А. Василенко.-М.:Юрайт, 2017.-486 с.
2. Владимирова, И.Г. Международный менеджмент: учебник/И.Г. Владимирова. - М. : КНОРУС, 2013. - 440 с.
3. Карпова, С. В. Международная реклама : учеб. и практикум для академ. бакалавриата : учеб. пособие по специальности «Мировая экономика» / Финанс. ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - 3-е изд., перераб. и доп./ С.В. Карпова. - М. : Юрайт, 2017. - 474 с.
4. Международный бизнес. Теория и практика: учеб. для бакалавров : учеб. для вузов по эконом. направлениям и специальностям / С.-Петербург. гос. ун-т ; под ред. А. И. Погорлецкого, С. Ф. Сутырина. - М. : Юрайт, 2017. - 734 с.
5. Международный маркетинг : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры : учеб. для вузов по эконом. направлениям и специальностям / под ред. И. В. Воробьевой, К. Пецольт, С. Ф. Сутырина. - М. : Юрайт, 2017. - 399 с.
6. Международный менеджмент : учеб. для бакалавров : учеб. для вузов по направлению 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / Гос. ун-т управления ; под ред. Е. П. Темнышовой. - М. : Юрайт, 2017. - 457 с.
7. Пивоваров, С.Э. Международный менеджмент: учебник для вузов/ С. Э. Пивоваров, И.А. Максимцев, Л.С. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2013.-720с.
8. Пирогова, Е.В. Международный менеджмент: практикум / Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 68 с.

Учебное пособие

Абрамова Елена Анатольевна

Соколова Ирина Львовна

Бегларян Лион Робович

**Международный менеджмент (продвинутый уровень)**

Учебное пособие

Редактор В.Л. Родичева

Усл. печ. л. 8,37 Уч.-изд.л. 9,29.

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный  
химико-технологический университет»  
153000, г. Иваново, Шереметевский пр., 7