

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

**Н.Г.БАГАУТДИНОВА**

**М.З.ГИБАДУЛЛИН**

**А.Р.НУРИЕВА**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

**Конспект лекций**

**Казань 2013**

*Принято на заседании кафедры территориальной  
экономики Протокол № 1 от 29.08.2013*

**Международный менеджмент: Конспект лекций/**  
Н.Г.Багаутдинова, М.З.Гибадуллин, А.Р.Нуриева. Казань:  
К(П)ФУ, 2013. – 19 с.

В конспекте лекций в сжатой форме изложены финансовые основы функционирования общественного сектора национальной экономики России.

Для этого курса имеется электронная версия: URL  
<http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=1695>

© Багаутдинова Н.Г.  
© Гибадуллин М.З.  
© Нуриева А.Р.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

**Лекция 1. Введение в курс международный менеджмент**

**Лекция 2. Международный менеджмент многонациональных компаний**

**Лекция 3. Структура анализа внешней среды международного бизнеса.**

**Лекция 4. Международные стратегии МНК.**

**Лекция 5. Организационные структуры МНК**

**Лекция 6. Стратегическое планирование и контроль в многонациональных корпорациях.**

**Введение в курс международный менеджмент.**

**Аннотация.** В данной теме раскрываются специфика международного менеджмента, как области научного знания, рассматривается зарождение теории менеджмента, цели и задачи дисциплины.

**Ключевые слова:** международный менеджмент, международный бизнес, предметная область исследования международного менеджмента..

**Методические рекомендации по изучению темы.** Тема содержит лекционную часть. В целях самопроверки имеются вопросы для повторения.

**Рекомендуемые информационные ресурсы:**

1. Гавриленко В. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: конспект лекций в схемах / В. М. Гавриленко ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС).- М.: А-Приор, 2010.- 192 с.- Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/56333/>.

2. Герчикова И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. экономики и управления/ И. Н. Герчикова ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 512 с. – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/114981/>.

3. Коротков Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник по направлению и специальности "Менеджмент"/ Э. М. Коротков.- М.: Юрайт, 2011.- 640с.- (Основы наук).- Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/1668/>.

**Вопросы для изучения:**

1.1. Специфика международного менеджмента как области научного знания.

1.2. Зарождение теории международного менеджмента.

1.3. Цель и задачи учебной дисциплины международный менеджмент.

**1.1. Специфика международного менеджмента как области научного знания.** Международный менеджмент как самостоятельное направление научного знания выделилось сравнительно недавно. Объективной предпосылкой для появления этой науки стало ускорение, в последние десятилетия, темпов международной интеграции и глобализации торгового –экономических связей.

Расширение экономических связей между странами, усиление роли крупных транснациональных корпораций в мировой экономике, создание международных экономических и финансовых институтов- эти и другие факторы, способствовали необходимости вычленения международного менеджмента в самостоятельную предметную область исследования.

**1.2. Зарождение теории международного менеджмента.** Основы теории международного менеджмента были заложены в 80-90-х годах прошлого столетия. Среди зарубежных специалистов весомый вклад в становление этой науки внесли Р. Гриффин, М.Пастей, Дж. Дэниэлс, Л.Х.Радеба, П.Р. Кругман, М. Обстфельд, У.Доз, С.Хилл и др. В отечественной научной литературе международный менеджмент рассматривался фрагментарно.

Как самостоятельное научное направление международный менеджмент имеет собственный предмет и объект исследования. Предметом изучения в международном менеджменте является международный бизнес, а объектом исследования выступает деятельность международных фирм. При этом международный менеджмент тесно связан с другими областями научного знания.

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. В общем смысле можно заключить, что международный менеджмент – это управление различными аспектами международной деятельности многонациональных компаний.

**1.3. Цель и задачи учебной дисциплины международный менеджмент.** Перед международным менеджментом, как учебной дисциплиной стоят следующие задачи:

- дать представление об основных этапах эволюции теории международного менеджмента и международного бизнеса;
- выявить современные тенденции развития международного менеджмента и бизнеса;

- вычленить специфические национальные модели управленческой науки;
- изучить особенности организации международно ориентированного бизнеса в различных странах;
- охарактеризовать принципы современного международного менеджмента;
- изучить современные технологии международного менеджмента;
- выявить роль международной транспортной и информационной инфраструктуры в развитии современного международного бизнеса;
- раскрыть специфику управления финансовыми ресурсами международных фирм;
- выявить особенности организации банковской деятельности на мировом рынке;
- изучить своеобразие кадровой политики современных международных фирм;
- получить представление об этических нормах международного бизнеса в современном мире;
- выяснить возможности выхода российских компаний на мировые рынки.

Как учебная дисциплина международный менеджмент тесно связан с другими учебными курсами, в том числе такими, как экономическая теория, мировая экономика, внешнеэкономическая деятельность предприятия, маркетинг, основы предпринимательства и др.

### **Вопросы для повторения.**

1. Что изучает международный менеджмент?
2. Назовите основные задачи учебной дисциплины «Международный менеджмент»
3. В чем вы видите специфику международного менеджмента?

## **Лекция 2.**

### **Международный менеджмент многонациональных компаний**

**Аннотация.** В данной теме изучается место Транснациональных и многонациональных корпораций в мировой экономике, их преимущества и принципы организации.

**Ключевые слова:** Транснациональные корпорации, многонациональные корпорации, бизнес-структура.

**Методические рекомендации.** Для изучения темы имеются конспект лекций и вопросы для повторения.

**Рекомендуемые информационные ресурсы:**

1. Маслов В. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – М.: Макс Пресс, 2011.– 16 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/103839/>.

2. Медведев А.Г. Эволюция «Международного менеджмента» как научной области и учебной дисциплины: опыт и перспективы// Вестник Санкт-Петербургского университета.- Серия 8.- Вып.4.- 2009.- С.154-178. URL [vestnikmanagement.spbu.ru/Архив журнала>pdf/451.pdf](http://vestnikmanagement.spbu.ru/Архив%20журнала/pdf/451.pdf)

3. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум для студ. направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" всех форм обучения : самост. учеб. электрон. изд. / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО С.-Петерб. гос. лесотехн. ун-т им. С. М. Кирова, Каф. менеджмента и маркетинга ; сост. : И. И. Иваницкая, Н. В. Белозерова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате pdf: 1,5 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – online. – Систем. требования: Acrobat Reader (любая версия). – Загл. с титул. экрана. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000187.pdf>.

**Вопросы для изучения:**

2.1. Транснациональные и многонациональные корпорации и их роль в мировой экономике.

2.2. Преимущества многонациональных компаний.

2.3. Принципы организации многонациональных корпораций.

**2.1. Транснациональные и многонациональные корпорации и их роль в мировой экономике.** Решающую роль в современной мировой экономике играют транснациональные корпорации. Хотя современная наука оперирует различными определениями, раскрывающими сущность ТНК, наиболее общим является следующее: ТНК — это международно-оперирующие фирмы в двух или более странах и управляющие этими подразделениями из одного или нескольких центров.

Многонациональные корпорации (МНК) можно считать разновидностью ТНК. Их отличие от ТНК состоит в том, что капитал такой корпорации принадлежит резиденту более чем одной страны.

Однако, важно подчеркнуть то обстоятельство, что и ТНК и МНК отличаются масштабами своих коммерческих операций.

Основными количественными критериями, характеризующими деятельность МНК являются:

- 1) годовой оборот, превышающий 100 млн. долларов;
- 2) филиалы не менее, чем в шести странах;
- 3) величина процента продаж ее товаров, реализуемых за пределами страны-резиденции- до 20%.

**2.2. Преимущества многонациональных компаний.** Преимущества МНК:

- экономия за счет масштаба производства;
- тесное переплетение промышленного и финансового капитала, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, что обеспечивает конкурентоспособность ТНК на мировых рынках;
- возможность использовать конкурентные преимущества каждой страны, в которой расположены отделения ТНК;
- высокий уровень специализации производства.

Как и для любой другой бизнес-структуры, для МНК главной целью предпринимательской деятельности является получение прибыли.

Достижение этой цели осуществляется посредством:

- сосредоточения производств в странах с дешевым сырьем и низкими ставками заработной платы;
- переводом капиталов в страны с низким уровнем налогообложения;
- оптимизация производственных и сбытовых программ применительно к специфическим условиям разных национальных рынков;
- манипуляция балансами заграничных филиалов и дочерних компаний, подчинение их финансовой деятельности политике доходов и расходов центральной штаб-квартиры.

**2.3. Принципы организации многонациональных корпораций.** Основные принципы организации МНК следующие:

- корпоративная целостность, основанная на принципе акционерного участия;
- ориентация на достижение единых для компаний МНК стратегических целей и решение общих стратегических задач;
- наличие единой управленческой вертикали (с различной степенью жесткости) и единого центра контроля в виде холдинговой компании, банка либо группы взаимосвязанных компаний;
- бессрочный характер существования МНК.

### **Вопросы для повторения.**

1. Что понимается под ТНК?
2. Чем многонациональные корпорации отличаются от ТНК?
3. На каких принципах строится организация деятельности ТНК и МНК?

## **Лекция 3**

### **Структура анализа внешней среды международного бизнеса.**

**Аннотация.** В данной лекции рассматривается структура экономического, политического, правового анализа внешней среды международного бизнеса.

**Ключевые слова:** экономический анализ внешней среды международного бизнеса, правовой анализ внешней среды международного бизнеса, политический анализ внешней среды международного бизнеса.

**Методические рекомендации.** Для изучения темы имеется конспект лекций и вопросы для самопроверки.

### **Рекомендуемые информационные ресурсы:**

1. Маслов В. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – М.: Макс Пресс, 2011.– 16 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/103839/>.
2. Медведев А.Г. Эволюция «Международного менеджмента» как научной области и учебной дисциплины: опыт и перспективы// Вестник Санкт-Петербургского университета.- Серия 8.- Вып.4.- 2009.- С.154-178. URL [vestnikmanagement.spbu.ru](http://vestnikmanagement.spbu.ru)»Архив журнала»

3. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум для студ. направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" всех форм обучения : самост. учеб. электрон. изд. / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО С.-Петерб. гос. лесотехн. ун-т им. С. М. Кирова, Каф. менеджмента и маркетинга ; сост. : И. И. Иваницкая, Н. В. Белозерова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате pdf: 1,5 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – online. – Систем. требования: Acrobat Reader (любая версия). – Загл. с титул. экрана. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000187.pdf>.

#### **Вопросы для изучения:**

3.1. Структура экономического анализа.

3.2. Структура правового анализа внешней среды.

3.3. Структура политического анализа внешней среды.

**3.1. Структура экономического анализа.** Структура экономического анализа внешней среды международного бизнеса включает следующие пункты:

1. Характеристика основных социально-экономических показателей страны: Место, занимаемое страной по ключевым показателям экономического развития страны: ВВП (ВВП) на душу населения, темпы экономического роста, темпы роста инвестиций, внешнеторговый оборот, импорт товаров и услуг (то же – в удельных показателях); уровень инфляции, безработицы, региональные или отраслевые депрессивные явления, уровень бедности и т.п.

2. Демографические аспекты: динамика населения страны; гендерная структура населения в динамике.

3. Социальная структура общества: удельный вес отдельных социальных слоев с характеристиками их душевого и семейного дохода; динамика этих показателей.

4. Ресурсы основных видов, интересующих фирму, с ранжированием по: наличию в стране и регионах; стоимостной оценке; уровню дефицитности. Особая справка – о возможности получения этих ресурсов в сопредельных странах.

5. Инфраструктура: характеристика транспортных коммуникаций, состояние дорожной сети, наличие транспортно-логистических центров.

6. Информационное обслуживание бизнеса: основные характеристики возможностей связи (например, число телефонов на тысячу жителей); разновидности и эффективность работы почты; основные характеристики компьютерно-сетевых услуг.

7. Уровни оплаты труда в интересующих фирму сферах бизнеса (в разрезе основных категорий наемных работников); принятые в стране формы оплаты труда.

8. Общая оценка развитости и возможностей: отраслей – вероятных конкурентов; отраслей – вероятных поставщиков; отраслей – вероятных потребителей.

9. Основные элементы валютного регулирования в стране.

10. Основные элементы торговых и экспортно-импортных ограничений в стране.

11. Научно-техническое и консалтинговое обслуживание бизнеса в стране (направления, фирмы, возможности привлечения).

**3.2. Структура правового анализа внешней среды.** Структура правового анализа внешней среды включает:

1. Общая оценка согласованности системы права в стране с основными положениями международного права.

2. Регулирование экспортно-импортных операций, интересующих фирму (включая вопросы международных перевозок).

3. Регулирование выезда/въезда частных лиц.

4. Защищенность собственности и прав личности.

5. Регулирование перемещения капитала, экспорта прибыли, иных финансовых операций через границу.

6. Оценка элементов коммерческого права, которые могут интересовать фирму.

7. Регулирование создания и трансформации бизнеса.

8. Регулирование трудовых отношений.

9. Регулирование цен.

10. Элементы антимонопольного законодательства, которые могут задевать интересы фирмы.

11. Подробно: вопросы налогообложения фирм и частных лиц (желательно с комментариями юриста-международника и специалиста по международному аудиту).

12. Общая оценка стабильности правовой системы страны (желателен и вероятный прогноз опасностей с этой стороны).

**3.3. Структура политического анализа внешней среды.** Структура политического анализа внешней среды:

1. Политический режим в стране и его отношения со страной базирования МНК.

2. Межгосударственные (межрегиональные) соглашения между принимающей страной и страной базирования МНК, которые могут интересовать фирму.

3. Участие страны в политических блоках и международных экономических союзах (возможное влияние на будущий бизнес: возможности, опасности).

4. Политические партии и общественные организации в стране базирования МНК, имеющие более тесные контакты с властями, политическими партиями и общественными организациями страны.

5. Наиболее видные политические лидеры (предельно краткие биографические данные).

6. Основные политические партии и наиболее влиятельные общественные организации в стране.

7. Основные политические соперники, борющиеся за власть в стране, и существо их принципиальных позиций в экономических, социальных и правовых вопросах.

8. Краткая характеристика связки «бизнес – политика» (фирмы, партии, лидеры).

9. Ближайшие выборы парламента и президента (или их аналогов в стране), перспективы их исхода и вероятное влияние на бизнес и на отношения со страной базирования МНК.

10. Роль и влияние региональных властей (с учетом регионов проникновения фирмы).

11. Политическая обстановка в регионах проникновения фирмы.

12. Общая оценка политической стабильности в стране.

### **Вопросы для повторения.**

1. Опишите структуру экономического анализа внешней среды международного бизнеса.
2. Опишите структура правового анализа внешней среды международного бизнеса
3. Структура политического анализа внешней среды международного бизнеса.

## **Лекция 4.**

### **Международные стратегии МНК.**

**Аннотация.** В данной лекции рассматриваются конкурентные преимущества международной фирмы и модели их выхода на международные рынки.

**Ключевые слова:** международная фирма, международная стратегия, ценность фирмы, экспортирование, лицензирование, франчайзинг, контракты «под ключ».

**Методические рекомендации.** Для изучения темы имеется конспект лекций и вопросы для повторения.

### **Рекомендуемые информационные ресурсы.**

1. Герчикова И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. экономики и управления/ И. Н. Герчикова ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 512 с. – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/114981/>.

2. Ковалев В.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели: учеб. пособие. Ч.1 — М. : Проспект, КНОРУС, 2010. — 768 с., 2010 - перейти к содержанию учебника//[электронный ресурс] [knigi-uchebniki.com>finansyi...741...tsennost-firmyi](http://knigi-uchebniki.com/finansyi...741...tsennost-firmyi).

3. Коротков Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник по направлению и специальности "Менеджмент"/ Э. М. Коротков.- М.: Юрайт, 2011.- 640с.- (Основы наук).- Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/1668/>.

### **Вопросы для изучения.**

- 4.1.Международный бизнес фирмы и ее конкурентные преимущества.

## 4.2. Базовые модели вхождения МНК на международные рынки.

**4.1.Международный бизнес фирмы и ее конкурентные преимущества.** Многонациональные корпорации в своей деятельности ориентируются на достижение наилучших результатов деятельности предприятия, максимизацию ценности фирмы. В общем виде под ценностью фирмы можно понимать - суммарная рыночная стоимость эмитированных фирмой акций и облигаций, обращающихся на рынке<sup>1</sup>.

Достижение этого результата менеджменту корпораций видится неоднозначно. Современная практика менеджмента разработала два основных метода, с помощью которых крупные корпорации добиваются конкурентного преимущества над соперниками в какой-либо стране.

В основе первого метода лежит способность фирмы таким образом организовать производство и сбыт, чтобы снижать затраты или усиливать товарную дифференциацию. В этом случае увеличение совокупной ценности фирмы достигается за счет использования страновых преимуществ.

Второй метод ориентирован на способность фирмы координировать деятельность разбросанных по миру филиалов так, как не сможет сделать ни одна другая фирма. В данном случае вследствие ценность фирмы повышается за счет лучшей организации МНК, например специализации подразделений, переноса технологий или использования торговой марки.

При формировании международной стратегии фирма должна определиться, с тем, в одной, нескольких или многих странах целесообразно сосредоточить свою деятельность.

В случае сосредоточения деятельности в одной стране производится поставка уже готовых материалов в другие страны.

Распределение целесообразно, когда местные потребности различны, транспортировка, связь и хранение сильно влияют на конечную цену в сторону удорожания. Однако в этом случае возрастают транзакционные издержки фирмы, возникает проблема координации деятельности филиалов корпорации.

<sup>1</sup> В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели: учеб. пособие. Ч.1 — М. : Проспект, КНОРУС, 2010. — 768 с., 2010 - перейти к содержанию учебника//[электронный ресурс] knigi-uchebniki.com»

Выбор между сосредоточением и рассредоточением зависит от вида деятельности, которую выполняет фирма. При производстве грузовиков такие компании, как Daimler-Benz и Volvo, осуществляют разработку новых моделей и совершенствование уже существующих в стране базирования, а сборку – в других странах. Шведская фирма Electrolux использует стратегию сильного рассредоточения, используя при этом прямые зарубежные инвестиции. Это вызвано необходимостью находиться как можно ближе к конечному потребителю и быстро реагировать на его изменяющиеся запросы.

#### **4.2. Базовые модели вхождения МНК на международные рынки.**

Основными моделями вхождения фирмы на международные рынки являются: экспортирование продукции, продажа лицензий, франчайзинг, контракты под ключ и прямые зарубежные инвестиции.

1. Экспортирование. Для этого фирма осуществляет усиление национального производства и вывоз продукции на зарубежные рынки с применением собственных и других сбытовых каналов.

2. Лицензирование. При продаже лицензий фирма передает права на использование собственных технологий фирмы, на производство или сбыт ее продукции иностранным фирмам.

3. Франчайзинг. Эта форма предполагает более тесные, по сравнению с лицензированием, связи между продавцом технологии и ее покупателями. Суть франчайзинга заключается в передаче иностранному партнеру права использовать торговую марку, репутацию, организационную и маркетинговую технологию и обычно сопровождается непрерывным вливанием необходимых активов во франшизные предприятия.

4. Контракты «под ключ» подразумевают заключение контракта на строительство предприятий, которые передаются за установленную плату владельцу при достижении полной их готовности к началу эксплуатации.

#### **Вопросы для повторения.**

1. Что понимается под ценностью фирмы?
2. С помощью каких методов корпорации добиваются конкурентного преимущества на рынке?
3. Охарактеризуйте базовые модели вхождения фирмы на международный рынок.

## Лекция 5.

### Организационные структуры МНК

**Аннотация.** В лекции рассматриваются типы организационных структур МНК и формы централизации МНК.

**Ключевые слова:** типы организационных структур МНК, этноцентрический подход к организации бизнеса, полицентрический подход к организации бизнеса, геоцентрический подход к организации бизнеса.

**Методические рекомендации.** Для изучения темы предлагаются конспект лекций и вопросы для повторения.

### Рекомендуемые информационные ресурсы.

1. Коротков Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник по направлению и специальности "Менеджмент"/ Э. М. Коротков.- М.: Юрайт, 2011.- 640с.- (Основы наук).- Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/1668/>.

2. Маслов В. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – М.: Макс Пресс, 2011.– 16 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/103839/>.

3. Медведев А.Г. Эволюция «Международного менеджмента» как научной области и учебной дисциплины: опыт и перспективы// Вестник Санкт-Петербургского университета.- Серия 8.- Вып.4.- 2009.- С.154-178. URL [vestnikmanagement.spbu.ru/Архив журнала/pdf/451.pdf](http://vestnikmanagement.spbu.ru/Архив%20журнала/pdf/451.pdf)

Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум для студ. направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" всех форм обучения : самоств. учеб. электрон. изд. / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО С.-Петерб. гос. лесотехн. ун-т им. С. М. Кирова, Каф. менеджмента и маркетинга ; сост. : И. И. Иваницкая, Н. В. Белозерова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате pdf: 1,5 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – online. – Систем. требования: Acrobat Reader (любая версия). – Загл. с титул. экрана. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000187.pdf>

### Вопросы для изучения.

5.1. Типы организационных структур МНК.

## 5.2. Формы централизации в МНК

**5.1. Типы организационных структур МНК.** Системой управления МНК может предусматриваться использование одного из следующих пяти способов организации своей деятельности:

1. Выделение самостоятельного подразделения (отделения) по международным операциям. В его компетенцию входит управление операциями исключительно на внешнем рынке. Как правило, это подразделение ведет свою деятельность независимо, а по результатам может сравниваться с другими подразделениями МНК, осуществляющими операции только на внутреннем рынке. Обычно выделение международного отдела для организации и контроля за зарубежными операциями происходит на первых этапах интернационализации бизнеса компании, что соответствует интернациональной стратегии (из четырех базовых).

2. Разделение деятельности по производственно-технологическим направлениям. Эта форма организации является результатом интеграции внутренних и внешних операций. Данная структура помогает фирме решить проблемы интеграции и координации ресурсных потоков (сырья, товаров, капиталов, информации) между структурными подразделениями и штаб-квартирой и обеспечивает жесткую централизацию власти со стороны штаб-квартиры.

3. Разделение деятельности по функциональному признаку. В этом случае в корпорации выделяются отдельные функциональные направления: производство, сбыт, учет и др. Но эта форма организации производства характерна для отраслей с узкой номенклатурой продукции. Сюда относятся прежде всего нефте-, угле- и прочие добывающие отрасли.

4. Разделение деятельности по региональному признаку. Здесь операции, выполняемые корпорацией, обособляются по регионам (Северная Америка, Европа и т. д.). К этой форме организации компания прибегает в том случае, когда ее операции на внешнем рынке не ограничены одним регионом или страной, а достаточно равномерно рассредоточены по всему миру. Эта структура более удобна компаниям с низким уровнем диверсификации и с функциональной структурой на внутреннем рынке.

5. Использование матричной организационной структуры управления. Эта форма организации производства представляет собой объединение

нескольких вышеописанных форм (например, генеральный управляющий французским отделением корпорации отчитывается о своей деятельности как перед вице-президентом корпорации по производству, так и перед вице-президентом по европейскому региону).

**5.2. Формы централизации в МНК.** Международная практика менеджмента использует несколько подходов к организации бизнеса, которые классифицируются следующим образом:

1. Этноцентрический подход, предусматривающий экстраполяцию на дочерние компании принципов организации и ведения бизнеса, принятых в своей стране;

2. Полицентрический подход, предоставляющий зарубежной дочерней компании известную самостоятельность в выборе форм организации и ведения бизнеса;

3. Геоцентрический, ориентирующий на максимальную унификацию принципов организации и ведения бизнеса, приемлемых в любой стране.

В многонациональной корпорации, исповедующей этноцентрический подход, считается, что стандарты и принципы организации бизнеса, принятые в штаб-квартире, являются предпочтительными и потому распространяются на все дочерние компании, действующие за рубежом. Руководство полицентрической МНК не только признает существование определенных национальных особенностей в организации бизнеса, но и не считает целесообразным их игнорирование. При геоцентрическом подходе МНК пытается применять стандарты и принципы, являющиеся универсальными, приемлемыми в любой стране.

**Вопросы для повторения.**

1. Охарактеризуйте основные способы организации МНК.
2. Какие подходы к организации бизнеса используют в своей деятельности МНК?
3. В чем вы видите преимущества и недостатки каждого из подходов?

## Лекция 6.

### **Стратегическое планирование и контроль в многонациональных корпорациях.**

**Аннотация.** Данная лекция посвящена проблемам стратегического планирования в международном менеджменте.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, цель стратегического планирования, процедура планирования, задачи стратегического планирования.

**Методические рекомендации.** Для изучения темы представлены конспект лекций и вопросы для повторения.

#### **Рекомендуемые информационные ресурсы.**

1. Герчикова И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. экономики и управления/ И. Н. Герчикова ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 512 с. – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/114981/>.

2. Ковалев В.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели: учеб. пособие. Ч.1 — М. : Проспект, КНОРУС, 2010. — 768 с., 2010 - перейти к содержанию учебника//[электронный ресурс] [knigi-uchebniki.com>finansyi...741...tsennost-firmyi](http://knigi-uchebniki.com/finansyi...741...tsennost-firmyi)

3. Коротков Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник по направлению и специальности "Менеджмент"/ Э. М. Коротков.- М.: Юрайт, 2011.- 640с.- (Основы наук).- Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/1668/>.

4. Маслов В. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – М.: Макс Пресс, 2011.– 16 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/103839/>.

5. Суворова, А. П. Международный менеджмент [Текст] : учеб. пособие по дисциплине специализации спец. "Менеджмент организации" / А. П. Суворова, Н. А. Юрьева. – Йошкар-Ола : МарГТУ, 2010. – 280 с.

#### **Вопросы для изучения.**

6.1. Система стратегического планирования в МНК.

## 6.2. Проблемы обеспечения эффективного контроля в МНК.

**6.1. Система стратегического планирования в МНК.** Процесс стратегического планирования в МНК выполняет следующие задачи: 1) формулирование целей и задач, стоящих перед корпорацией; 2) определение временных характеристик и путей достижения этих целей; 3) определение необходимых ресурсов; 4) определение наиболее оптимального режима в поиске, распределении и использовании этих ресурсов.

Процедура планирования состоит в выполнении следующих четырех взаимосвязанных этапов:

- 1) оценка факторов окружающей среды: политических, юридических, культурных, экономических;
- 2) оценка устойчивости дочерних компаний в окружающей экономической среде;
- 3) определение целей и приоритетности их достижения;
- 4) определение текущих ресурсных и временных ориентиров деятельности (смета текущих затрат, программа сбыта продукции и т. д.).

Процесс стратегического планирования в МНК предполагает разработку системы взаимоувязанных планов – краткосрочных (на 1 год) и долгосрочных (на 5 лет). Цель его состоит в определении текущих и долгосрочных задач деятельности корпорации и путей их достижения. Таким образом, стратегический план представляет собой синтез обоснованных целей корпорации, прогнозируемого развития общемировых экономических процессов и предложений руководства дочерних компаний, разбросанных по всему миру.

**6.2. Проблемы обеспечения эффективного контроля в МНК.** Основными факторами усложняющими планирование в МНК являются:

1. Различия в принципах подготовки и аналитичности учетных данных. Принципы учета и отчетности имеют национальные особенности. Во многих странах системы учета не столь развиты, как, например, в США, а требования, предъявляемые к отчетности, могут быть совершенно иными. Тем не менее эффективный контроль деятельности МНК возможен лишь при создании унифицированной системы внутренней отчетности, подготавливаемой по единым согласованным учетным принципам.

Используемые в дочерних компаниях методики учета должны быть сопоставимыми.

2. Проблемы коммуникации. Географическая удаленность также должна учитываться при рассмотрении потоков информации, циркулирующей между штаб-квартирой МНК и ее подразделениями. Так, территориально Китай ближе к России, чем США. Это безусловно влияет и на информационные связи между подразделениями, расположенными в этих странах.

3. Информативное качество внутренней отчетности. В данном случае речь идет о необходимости оптимизировать объемы информации, предоставляемой в штаб-квартиру для осуществления стратегического планирования и управленческого контроля.

**Вопросы для повторения.**

1. Что собой представляет стратегическое планирование в МНК?
2. Опишите процедуру стратегического планирования МНК.
3. Какие факторы, усложняющие контроль в МНК вы можете назвать?