

Международный производственный менеджмент



Гегечкори О.Н., к.
э.н., доцент



1. Теоретические аспекты международного производственного менеджмента



- **Дополнительные прибыли за счет выхода за национальные границы**
- **Использование ресурсных, правовых особенностей, емкости зарубежных рынков**
- **Вариативность форм – от разовых поставок до мультинациональных фирм**
- **Использование преимуществ глобального бизнес-сервиса**
- **Использование культурного фактора**
- **Глобальный характер**
- **Использование знаний принципиально более высокого уровня, чем страновой**
- **Информация как главный стратегический ресурс**

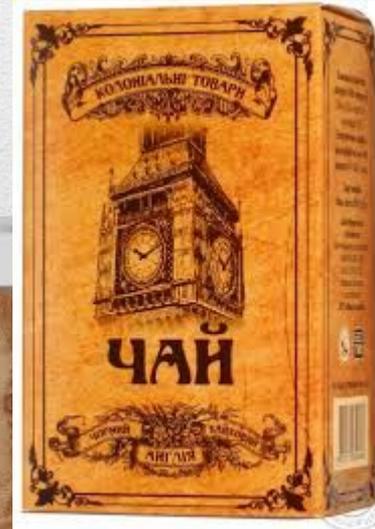


Основные черты международного бизнеса

Периодизация развития международного бизнеса



- Поиск выгод, связанных с торговлей колониальными товарами
- Развитие бизнес-сервиса (инвестиционного, страхового, инфраструктурного)
- Прибыли, многократно превышающие затраты



Коммерческая эра (1500-1850)

- Окончательное оформление и структуризация колониальных империй



- Необходимость инвестиций в развитие колониальной сырьепроизводящей индустрии

- Учет местных культурных особенностей

- Эффективное использование ресурсов

- Расширение рынков сбыта



Эра экспансии (1850-1914)



- Превращение крупнейших компаний в своего рода экономические государства
- Рост национального самосознания
- Обострение конкурентной борьбы
- Интернационализация рынков труда



Эра концессий (1914-1945)

- Становление и развитие десятков новых независимых государств
- Возникновение мультинационального бизнеса
- Начало глобализации международного бизнеса
- Переход от закрытых систем «Метрополия – колония» к открытым



Эра национальных государств (1945-1970)

- Революционные изменения в технологии
- Компьютерная революция
- Распад мировой коммунистической системы
- Процессы конвергенции и дивергенции
- Ступенчатость развития
- Накопление знаний и компетентности
- Доступность и всеобщность



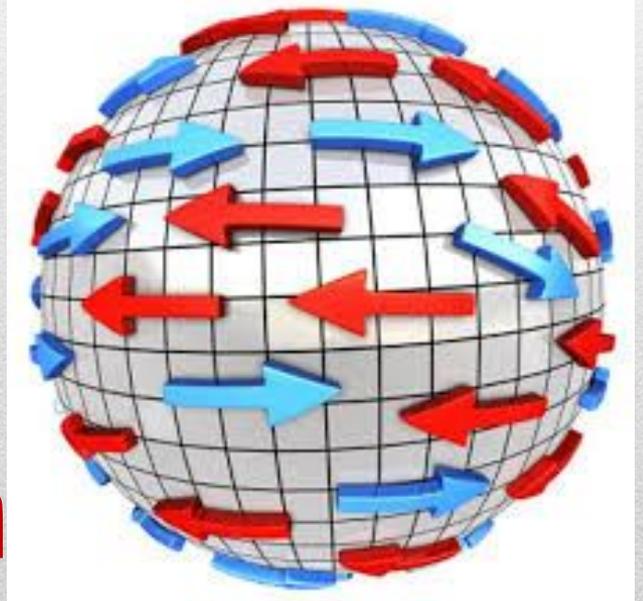
Эра глобализации (с 70-х годов XX века)

- Это деловое взаимодействие частных фирм либо их подразделений, находящихся в различных странах.
- Ключевой момент: м.б. базируется возможности извлечения выгод именно из преимуществ межстрановых деловых операций, которые обеспечивают фирме большие преимущества, чем ведение дел только в своей стране



Международный бизнес

- Возможность поиска на мировом рынке недостающих ресурсов и возможностей.
- Мотивационные факторы: поиск и освоение новых рынков; приобретение необходимых ресурсов;
- Диверсификация – выбор страны, в которой выгодно вести бизнес



Преимущества международного бизнеса

1. Доступность и
всеобщность

2. Ступенчатость развития

3. Технологическая
глобализация

4. «Финансиризация»

5. Сложное взаимодействие
национального и
интернационального

Характерные черты М.Б.



Это особый вид 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 особенностей этих стран и межстранового взаимодействия



Международный менеджмент 13

- **Комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса в интересах поиска и реализации источников конкурентных преимуществ фирмы.**
- **Углубленный анализ и оценка культурного фона в каждой стране пребывания и использование его возможностей**
- **Оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции фирмы**
- **Формирование и развитие мультинационального коллектива фирмы и ее подразделений в стране базирования и в странах пребывания**
- **Поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей международного бизнес-сервиса**



Задачи М.М.

- Концепция абсолютного преимущества (А.Смит)
- Концепция относительного преимущества (Д.Рикардо)
- Концепция международного жизненного цикла товаров (ЖЦТ)
- Прямые иностранные инвестиции



Базовые принципы М.М.

**Компания, имеющая
зарубежные активы
(10-20 %) и
рассматривающая
мировое хозяйство
как единый рынок
для своей
деятельности**



Международная компания (МНК)

Факторы внешней среды

Среда прямого воздействия:

- Потребители
- Поставщики
- Посредники
- Конкуренты
- Контактные аудитории



Внешняя среда международного бизнеса

Факторы внешней среды

Среда косвенного воздействия:

- Политическое окружение
- Правовое окружение
- Экономическое окружение
- Социальное окружение
- Демографическое окружение
- Технологическое окружение
- Культурное окружение
- Природно-экологическое окружение

Внешняя среда международного бизнеса

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.

Структура политического анализа 19

внешней среды

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).

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).

- 1.** Возврат старых рынков
- 2.** Оценка технологии
- 3.** Соразмерный экспорт
- 4.** Встраивание в технологические цепочки зарубежных производителей
- 5.** Использование национальных преимуществ на уровне фирмы
- 6.** Использование возможностей углубленной переработки сырья и материалов с существенным увеличением добавленной стоимости

Особенности внешней среды в российских условиях

- **Транснациональная корпорация** – это корпорация, использующая в своей деятельности международный подход, имеющая зарубежные активы и предполагающая формирование транснационального производственного, торгового, финансового комплекса с единым центром принятия решений в стране базирования и с филиалами в других странах.

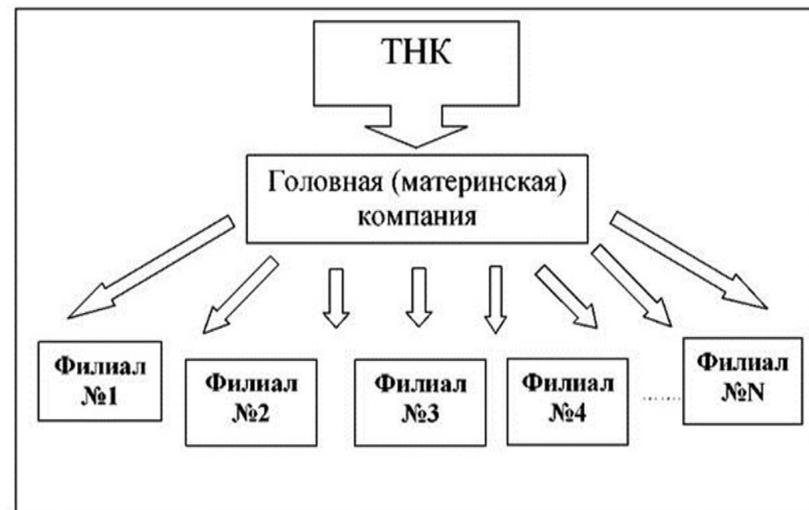


Рис. 9.10. Сеть филиалов транснациональной компании.



Транснациональные (глобальные) корпорации

Это особая форма организации хозяйственной деятельности фирмы, основанной на кооперации труда работников многих предприятий, расположенных в разных странах и объединенных единым титулом собственности на средства производства, направленная на подавление конкуренции и усиление господства на мировых товарных рынках.



Транснациональная компания (ТНК)

1. Интернационализация производства и капитала на основе развития производительных сил, перерастающая национально-государственные границы

2. Вывоз капитала становится важнейшим фактором в формировании и развитии международных корпораций

3. Стремление к получению сверхприбыли

4. Жесткая конкуренция, необходимость выстоять в этой борьбе



Причины возникновения ТНК

- наличие собственников из разных стран;
- международный состав работников, в т.ч. менеджеров;
- международное мышление высшего руководства;
- источники прибыли в разных странах;
- международная структура активов;
- продажа на зарубежных рынках.



Характеристики транснациональных корпораций

- Количество стран, в которых действуют компании;
- Размер компании, который она достигла на данном этапе развития;
- Минимум доли (как правило, 25%) иностранных операций в доходах или продажах компании;
- владение 25-ю и более % «голосующих» акций в трех или более странах (это необходимый минимум долевого участия в зарубежном акционерном капитале, который обеспечивает компании контроль над экономической деятельностью зарубежного предприятия и представляет прямые зарубежные инвестиции);
- многонациональный состав персонала компаний



КРИТЕРИИ ОТНЕСЕНИЯ КОРПОРАЦИЙ К ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМ 27



- **Горизонтально интегрированные ТНК** — управляют подразделениями, расположенными в различных странах, производящих одинаковые или подобные товары.
- **Вертикально интегрированные ТНК** — управляют подразделениями в определенной стране, которые производят товары, поставляемые в их подразделения в других странах.
- **Раздельные ТНК** — управляют подразделениями, расположенными в различных странах, которые вертикально или горизонтально не объединены



ТНК делятся на три больших группы 28

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. **Региоцентрический** - объединение собственных интересов фирмы с интересами своих региональных отделений.

4. **Геоцентрический**, ориентирующийся на максимальную унификацию принципов организации и ведения бизнеса, приемлемых в любой стране.



ФОРМЫ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В ТНК

- 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.



Преимущества ТНК:



- 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.



Для ТНК главной целью предпринимательской деятельности является получение прибыли.

Достижение этой цели осуществляется посредством: 31

В целом ТНК обеспечивают около 50% мирового промышленного производства. На ТНК приходится более 70% мировой торговли, причем 40% этой торговли происходит внутри ТНК, то есть они происходят не по рыночным ценам, а по так называемым трансфертным ценам, которые формируются не под давлением рынка, а под долгосрочной политикой материнской корпорации

- Трест
- Концерн
- Конгломерат
- Картель
- Синдикат
- Пул
- Консорциум
- Ассоциации и союзы
- Стратегические альянсы
- Финансово-промышленные группы
- Холдинговые компании

- ▣ **Картель** - представляет собой объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности – регулирования сбыта.
- ▣ **Синдикат** - эта разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.
- ▣ **Пулы** - это объединение предпринимателей, предусматривающее особый порядок распределения прибылей его участников

Организационные формы международных компаний

- ▣ **Трест** представляет собой объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность.
- ▣ **Концерн** - это объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества. Объединенные в концерне предприятия остаются юридическими лицами в форме акционерного общества или иного торгового товарищества.

Организационные формы международных компаний

- **Конгломерат** - это организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности

Организационные формы международных компаний

Стратегический альянс – это кооперативные соглашения между компаниями, выходящие за пределы обычных взаимоотношений фирм, но не предполагающие слияние или полного партнерства

**Организационные формы
международных компаний**

- ▣ **Холдинг.** Компании, входящие в холдинг, обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью и заключают международные коммерческие сделки от своего имени.
- ▣ **Финансово-промышленная группа** объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей промышленные, торговые, транспортные, кредитные. Во главе финансовой группы стоит один или несколько банков.

Организационные формы международных компаний

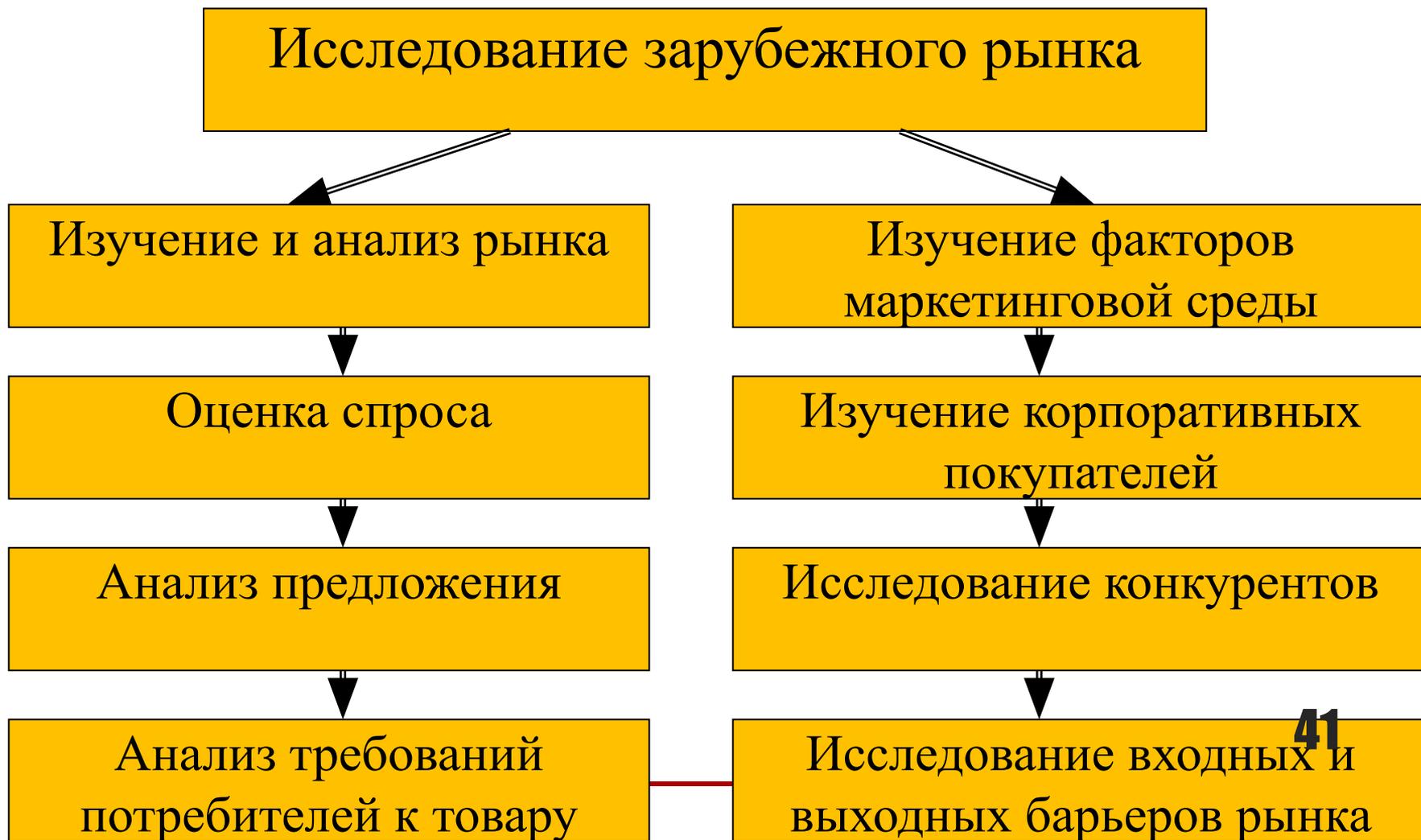
Специализация стран в мировом хозяйстве

Страна	Специализация
Германия	Автомобили, бытовая техника, бытовая химия, пиво
Франция	Парфюмерия, косметика, вино, коньяк, мода
Италия	Одежда, обувь
Нидерланды	Живые цветы, сыр
Норвегия	Рыбные деликатесы
Россия	Водка, икра, меха, стрелковое оружие, военно-промышленный комплекс
Швейцария	Банки, часы, сыр

Специализация стран в мировом хозяйстве

Страна	Специализация
Индия, Шри-Ланка	Чай
Бразилия, Колумбия	Кофе
Иран	Ковры
Шотландия	Виски
Финляндия	Моб. телефоны, молочные продукты, мясные деликатесы
Япония	Электроника, автомобили
США	Джинсы, автомобили, компьютеры, программные продукты, прохладительные напитки, рестораны быстрого питания, сигареты

Структура маркетингового исследования зарубежного рынка



Исследование потенциальных возможностей фирмы



Анализ производственно-хозяйственной деятельности компании



Анализ конкурентоспособности: товара, фирмы, страны-производителя



Оценка рыночных возможностей фирмы

Некоторые сравнительные характеристики национальных культур

• Великобритания

- ✓ Уважение к традициям
- ✓ Прагматичность
- ✓ Чувство собственного достоинства
- ✓ Терпимость к чужим взглядам
- ✓ Мужество и хладнокровие
- ✓ Сдержанность в суждениях
- ✓ Самообладание
- ✓ Пунктуальность
- ✓ Справедливость
- ✓ Предприимчивость
- ✓ Деловитость
- ✓ Приветливость и доброжелательность

США

- Индивидуализм
- Готовность к риску
- Жесткий прагматизм
- Патриотизм
- Мобильность
- Настойчивость в достижении цели
- Последовательность
- Дружелюбность
- Карьера выше семьи
- Этноцентризм
- Время - деньги
- Инвестиции - прибыль
- Чувство юмора

Германия, Австрия

- Трудолюбие
- Прилежание
- Пунктуальность
- Бережливость
- Рациональность
- Педантичность
- Консерватизм
- Скептичность
- Серьезность
- Расчетливость
- Аккуратность, тщательность
- Монохромность

Франция

- Сосредоточенность на внутреннем рынке
- Рациональность
- Стремление найти логику
- Индивидуализм
- Опыт, зрелость
- Порядочность
- Безконфликтность
- Галантность
- Скептичность
- Расчетливость
- Великодушие
- Учтивость, вежливость, любезность
- Чувство юмора
- Этноцентризм

Япония

- Преданность целям фирмы
 - Неприятие иностранного менеджмента
 - Иерархичность
 - Поклонение традициям
 - Коллективизм
 - Вежливы, умеют слушать
 - Плохо понимают юмор
 - Никогда не говорят «нет»
 - Безличность и неэмоциональность
 - Долгосрочные решения
 - Решения на основе консенсуса
 - Уважение к старшим
 - Нетактильны
-

Китай

- Владение искусством ведения переговоров
- Сочетание древней цивилизации и современного максимализма
- Философия взаимной выгоды
- Нацеленность на будущее
- Авторитарное лидерство, коллективизм
- Уважение к старшим
- Трудолюбие
- Добросовестность
- Терпение
- Непритязательность
- Бережливость
- Покорность
- Склонность к гармонии и консенсусу
- Вежливость, избегание «потери лица»
- Чувствительность к юмору

Испания

- Эмоциональность
- Низкая дисциплина
- Строгая иерархия
- Диктаторский стиль
- Видение краткосрочных/
среднесрочных перспектив

Россия

- Многонациональная культура
- Один общепринятый язык
- Высшая способность выживания
- Храбрость, склонность к риску
- Недоверие
- Пренебрежение прошлым опытом
- Щедрость
- Склонность к «халяве»
- Верность

- **Моноактивные** — культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент.
- **Полиактивные** — подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент.
- **Реактивные** — культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны.

Типология страновых культур

- **Моноактивные**
(шведы, швейцарцы, датчане, немцы)
- **Полиактивные**
(латиноамериканцы, итальянцы, испанцы, португальцы, французы, средиземноморские народы)
- **Реактивные** (японцы, китайцы, корейцы)

**Источники информации для культур, ориентированных на
формализованную информацию**

**Источники информации для культур,
ориентированных на диалог**

55

Стили 57
лидерства

- 1.** Международный менеджер как организатор стратегического поиска возможностей фирмы на внешнем рынке
- 2.** Международный менеджер как стратегический мотиватор
- 3.** Международный менеджер как культурный аналитик
- 4.** Международный менеджер как эффективный организатор и руководитель интернационального коллектива
- 5.** Международный менеджер как дипломат
- 6.** Международный менеджер как общественный деятель
- 7.** Международный менеджер как стратегический оптимизатор

Семь ролевых функций международного менеджера в контексте анализа внешней среды **58**

- Экспорт
- Лицензирование и франчайзинг
- Совместные предприятия
- Стратегические союзы (альянсы)
- Полностью собственные филиалы

**Основные формы выхода компании на
международные рынки**

Выход компании на внешние рынки

Факторы, влияющие на выбор варианта вхождения на зарубежные рынки:

- Скорость вхождения на рынок
- Прямые и косвенные издержки по входу
- Уровень возможного риска
- Сроки окупаемости инвестиций
- Степень быстроты конкуренции
- Совокупная покупательная способность населения страны вхождения

Способы выхода на внешний рынок

Деятельность на национальных рынках:

- Косвенный экспорт
- Прямой экспорт

Деятельность на зарубежных рынках:

- Инвестиции за рубежом
- Без инвестиций за рубежом

Косвенный экспорт

- Нерегулярный экспорт
- Торговые компании
- Экспортно-торговые компании
- Межфирменная кооперация

Прямой экспорт

- Зарубежные представители
- Местные агенты
- Местные дистрибьюторы
- Торговый филиал

Инвестиции за рубежом

- **Прямое инвестирование**
- **Приобретение фирмы за рубежом**
- **Совместные предприятия**
- **Собственные филиалы**

Без инвестиций за рубежом

- Организация сборки
- Лицензионные соглашения
- Франчайзинг
- Производство по контракту
- Бартер
- Производственная кооперация
- Соглашения об обучении персонала

Сравнительный анализ основных форм участия международной компании на международных рынках

Экспорт – продажа через дистрибьюторов или импортеров. Минимальные требования к инвестициям и постоянным стоимостным обязательствам. Часто используется на ранних стадиях международной экспансии

Лицензирование и франчайзинг

Могут быть использованы как форма применения патентов или специализированной экспертизы. В некоторых странах только как путь проникновения на рынок. Лимитированные обязательства, но также и лимитированный контроль над лицензиями

Совместные предприятия

Совместное владение
зарубежным
производством с
локальным партнером.
Могут сопровождаться
политическим риском.
Частые споры среди
партнеров.

Стратегические альянсы

Соглашения между компаниями по кооперации в области специфических проектов. Позволяют разделить риск и затраты. Цели партнеров могут различаться.

Собственные филиалы

Максимум ответственности за проникновение на рынок. Максимальный контроль за происхождением компании. Могут быть приобретены или вновь созданы.

Слияние и поглощение (сделка M&A, англ. Mergers and acquisitions) представляет собой экономический процесс укрупнения бизнеса (покупка акций) и увеличения (объединения) активов.

Слияние — это возникновение новой компании в результате совокупления двух равнозначных компаний,

Поглощение — это выкуп поглощаемой компании компанией-поглотителем, в результате чего поглощенная компания перестает существовать, а поглотитель увеличивается

Слияния и поглощения

- 1. Слияние активов** – объединение компаний, при котором собственники компаний-участниц сделки, передают в уставный капитал в качестве вклада права контроля над компаниями с сохранением деятельности последних.
- 2. Слияние форм** – объединение компаний, при котором компании-участницы сделки прекращают автономное существование в качестве налогоплательщика. Созданная компания получает контроль над всеми активами. Компании-участницы сделки распускаются.
- 3. Реорганизация** – права и обязанности компаний при такой сделке переходят к одной компании, остальные утрачивают самостоятельность и ликвидируются.

Разновидность слияний

- Стратегическое расширение бизнеса.
- Финансовая покупка с целью последующей перепродажи или размещения акций.
- Устранение конкуренции (недружественные/враждебные сделки M&A).



Цели сделки M&A:

- Вертикальное слияние (соединение компаний покупателя и поставщика товара или сырья).
- Горизонтальное слияние (соединение компаний, продающих/производящих одинаковую продукцию).
- Параллельное (родовое) слияние (объединение компаний, производящих взаимосвязанные товары).
- Круговое/конгломератное слияние (объединение компаний, абсолютно не связанных между собой, относящихся к разным отраслям).
- Реорганизация (объединение компаний из разных сфер бизнеса).

**Виды сделок
M&A по
характеру
интеграции**

- внутренние (в рамках одной страны),
- экспортные (контроль передается иностранным участникам рынка),
- импортные (получение прав контроля над компа находящейся за границей),
- смешанные (при участии компаний с активами в странах).
- По **географическому признаку**: международные, транснациональные, национальные, региональные, локальные.
- Сделки M&A могут быть **враждебными и дружественными.**

Сделки M&A различаются также по национальной принадлежности:

- Получение конкурентного преимущества.
- Необходимость быстрого выхода на рынок.
- Стратегические соображения.



Причины сделок M&A:

- Это - **синергетический эффект** —преимущество от совместной деятельности:
- уменьшение персонала (англ. downsizing, rightsizing)
- экономия за счет масштаба:
- увеличение доли рынка:
- важно понимать, что не каждое слияние или поглощение сопровождается синергией.
- К сожалению, *неудачные слияния и поглощения происходят не редко.*

Главный смысл слияний и поглощений

УЧР в международных компаниях

- **Этноцентрический** подход состоит в назначении на менеджерские должности преимущественно представителей страны происхождения компании
- **Полицентрический** подход предполагает назначение на должности представителей принимающей страны, особенно в качестве менеджеров среднего и низшего звена
- При **геоцентрическом** подходе на менеджерские должности привлекают людей независимо от их национальности, в том числе из третьих стран

Факторы, влияющие на выбор подхода:

стратегия, компании, уровень централизации/децентрализации управления, особенности культуры страны происхождения компании

Особенности кадрового обеспечения зарубежных операций

- **Этноцентрический:**

Стратегия компании – интернациональная

Концепция управления – централизация

Преимущества: преодоление недостатков в квалификации менеджеров в принимающей стране; усиление и распространение корпоративной культуры; облегчение распространения ключевых компетенций по всем подразделениям компании.

Недостатки: недостаточное знание принимающей страны; дополнительные издержки на компенсацию и обучение

Сравнение подходов международных компаний к отбору персонала

Полицентрический

Стратегия компании:

многонациональная;

Концепция управления:

децентрализация;

Преимущества: знание местных условий;
отсутствие командировочных расходов;

Недостатки: изолированность штаб-квартиры от зарубежных подразделений;
ограниченные возможности применения опыта, полученного за пределами своей страны

Сравнение подходов международных компаний к отбору персонала

Геоцентрический

Стратегия компании: **глобальная**
(стандартизация)

Концепция управления:
централизация;

Преимущества: эффективное
использование человеческих
ресурсов; возможность создания
сильной корпоративной культуры
и неформальных связей;

Недостатки: высокие затраты;
препятствия национальной
иммиграционной политики

**Сравнение подходов международной
компании к отбору персонала**

Экспатрианты – командированные работники, которые покидают свою страну для длительной работы за границей. Различают экспатриантов- граждан страны происхождения и граждан третьих стран.

Категории экспатриантов:

- Высшие руководители;
- Функциональные специалисты;
- Специалисты по кризисным ситуациям;
- Оперативные работники

**Основные категории работников для
зарубежных операций**

Преимущества экспатриантов:

1. Техническая компетенция;
2. Высокая квалификация руководящего персонала;
3. Контроль

Преимущества «местных граждан»:

1. Ограниченная мобильность экспатриантов;
 2. Местная конкурентоспособность;
 3. Местный имидж;
 4. Долгосрочные цели;
 5. Отсутствие необходимости в адаптации персонала
-

Программа обучения для зарубежных назначений имеет **4 уровня:**

На первом: главное внимание уделяется выявлению культурных различий и их воздействию на результаты бизнеса;

На втором: происходит формирование отношений и их влияния на поведение;

На третьем: изучаются фактические данные о конкретной стране;

На четвертом: включаются изучение языка; навыки адаптации и корректировки поведения

**Обучение и развитие персонала в
международных компаниях**

Материальное вознаграждение:

Оклад

Надбавки

Доплаты

Премии

Комиссионное вознаграждение

Дополнительные выплаты

Участие в прибыли

Опционы

**Система мотивации персонала в
международных компаниях**

Компенсации:

Транспортные расходы;
Оплата жилья за границей;
Оплата жилья в своей стране;
Расходы на обучение детей;
Расходы на обучение детей;
Оплата питания;
Расходы на проведение
праздников;
Более продолжительные
отпуска

Нематериальное стимулирование

Благодарность

Публичное поощрение

Предоставление новой
работы

Досрочное продвижение
по службе

Почетные награды

Обучение

Смешанное стимулирование

Призы

Подарки

Пенсионные программы

Медицинское страхование

Служебная машина

Отдых за счет фирмы

Развлекательные поездки

1. «Домашняя» шкала компенсации плюс надбавки, дифференцированные для каждого филиала;
2. Шкала компенсации, привязанная к гражданству работника;
3. Глобальная шкала компенсации

Компенсационные подходы
