МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

КРЫМСКИЙ ИНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики

Кафедра теоретической и прикладной экономики

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По дисциплине: «Международный менеджмент»

Задание № 12.

Выполнила:

Студентка гр. МБ-08

Пархоменко Марина

Симферополь 2008

Задание №12.

1. Технологическая политика ТНК.
2. Особенности организации международных операций ТНК в Украине.
3. Сущность и специфика этики международного менеджмента.
4. Что из приведенного имеет наименьшее значение для управления дочерними компаниями:

а) знание законов принимающей;

б) эмоциональная стабильность;

в) управленческий талант;

г) высокий уровень коммуникации.

**1. Технологическая политика ТНК.**

Новые технологии являются не только причиной изменений на предприяти­ях, но и параметром их стратегии развития. Современная рыночная среда характеризуется тем, что технологии, непре­рывно развиваясь, меняют рынок, формируя новые потребности и видоизменяя связанные технологические цепочки.

Технологическая политика предприятия или организации — это набор прин­ципов и действий (способ деятельности), на основании которого выбирают­ся, разрабатываются и внедряются новые продукты и технологические процес­сы. Можно выделить следующие основные задачи технологической политики фирмы:

• *мониторинг научно-исследовательских достижений* в стране и в мире, а так­же общих технологических тенденций;

• стимулирование постоянного повышения *образовательного и квалификационного уровня персонала* компании;

• определение факторов, благоприятствующих *инновациям;*

• формирование *организационной структуры* предприятия, наиболее благо­приятной для осуществления непрерывного инновационного процесса, обес­печение мотивации персонала;

• координация и достижение *согласованности действий* различных подразде­лений компании по проведению НИОКР

Необходимость проведения сильной технологической политики особенно касает­ся работы многонациональных корпораций. Сегодня наиболее жизнеспособны уже не те компании, которые видят конку­рентные преимущества в расширении масштабов своей деятельности или в умелом использовании несовершенства конкуренции на мировых рынках труда, капиталов, материальных ресурсов — значимость таких преимуществ уменьшается со време­нем. В большинстве отраслей ТНК больше не могут конкурировать лишь с некото­рым числом национальных компаний, они вынуждены конкурировать с другими гигантами, имеющими аналогичные преимущества географической диверсификации. В таких условиях *действительно передовые компании — это те, которые в состоянии внимательно отслеживать все рыночные и технологические тенденции,* творчески реагировать на те возможности и угрозы, которые эти тенденции несут в себе, постоянно генерировать новые идеи и продукты и быстро и эффективно ис­пользовать их с учетом глобального масштаба. Компании же, нечувствительные к технологическим изменениям или медлительные, становятся жертвой растущих затрат на НИОКР, размывания различий в уровнях технологического развития между странами и сокращающегося жизненного цикла продуктов.

Технологическая политика служит двуединой глобальной цели фирмы — во-первых, снизить риски и выжить, во-вторых, повысить эффективность собствен­ной деятельности, стать более прибыльной. Интернационализация НИОКР также направлена на достижение этой цели путем создания целого ряда преимуществ:

• интернационализация НИОКР *облегчает доступ к дефицитным ресурсам.* Перенесение исследований и разработок в центры развития науки и техники (такие, как Силиконовая долина в Калифорнии, США) позволяет компании все время быть в курсе происходящего на переднем крае науки и техники, в кратчайшие сроки получать необходимую информацию и привлекать к со­трудничеству нужных людей. Другой аргумент в пользу интернационализа­ции НИОКР — предоставление в некоторых странах (например, в Австра­лии) субсидий и льгот при проведении подобных работ, а также доступ на местный рынок венчурного капитала;

• интернационализация НИОКР *приближает компанию к ее потребителям.* Это особенно важно, если фирма придерживается политики продуктовой дифференциации, нацелена на максимальное соответствие своего продукта требованиям местных потребителей. Кроме того, размещение разработчиков за рубежом может способствовать снижению издержек на производство продукции за счет создания низкозатратных моделей, учитывающих специ­фические возможности страны, в которой разрабатывается продукт;

• еще одним существенным результатом размещения научно-исследовательс­кого центра в стране потребления является *облегчение доступа к рынку.* Здесь надо отметить такие аргументы, как необходимость соблюдения местных стандартов, следования национальной экономической и научно-техничес­кой политике, создания имиджа «своей», местной фирмы, повышения пре­стижа;

• интернационализация зачастую осуществляется с целью *снижения издержек и рисков,* для чего НИОКР переносятся в страны с наименьшей стоимостью рабочей силы (например, передача разработки программного продукта из Великобритании в постсоциалистические страны, а инженерных разработок — в Великобританию из Германии в 90-е годы). Тот же результат достигается с помощью кооперации с зарубежными фирмами или научно-исследовательс­кими институтами, причем в этом случае появляется возможность реализа­ции существенно более масштабных проектов, за которые фирма не стала бы браться в одиночку;

• *обход законодательных ограничений* путем переноса исследований в другую страну. Например, развитие определенных направлений генной инженерии законодательно ограничено в Германии, но разрешено в США и Великобри­тании.

Фирма, разумеется, может преследовать несколько целей, интернационализи­руя свою деятельность в области НИОКР. Конкретное сочетание определяется выбором той или иной стратегии: ориентацией в основном на рынок *страны проис­хождения* фирмы; диверсификацией продукта в соответствии с требованиями *локальных рынков;* глобальной стратегией *на. мировом рынке.* Последствия выбора той или иной стратегии для процесса создания продукта отражены в табл. 9.1. Преиму­щественная ориентация на один национальный рынок, по существу, в очень малой степени учитывает требования международного рынка. Стратегия модификации продукта на местах имеет свои преимущества и в отдельных случаях может быть более подходящей для ТНК, чем стратегия глобализации, которая является сегод­ня доминирующей на мировом рынке.

*Типы технологичнской политики.*

1. Политика глобального центра.

Данный тип политики состоит в поиске новых технологий в стране базирования для создания новых продуктов и процессов, используя централизованные ресурсы материнской фирмы, и распространении инноваций по мировым отделениям ТНК.

Централизация НИОКР обусловлена следующими причинами:

• необходимость *контроля со* стороны менеджмента МНК над технологией, которая рассматривается как долгосрочное конкурентное преимущество;

• необходимость тесного *взаимодействия* между разработкой документации и оборудования, а впоследствии — между функциями производства и разви­тия технологии;

• в условиях быстро меняющейся конкурентной обстановки централизация *сокращает время* на проведение НИОКР.

Основной риск централизованного проведения технологической политики со­стоит в том, что результат инноваций не может точно отражать локальные рыноч­ные потребности, возможны также трудности с внедрением новой технологии из-за сопротивления со стороны дочерних фирм принятию центра-лизованных решений.

1. Политика полицентризма.

Другой традиционный тип осуществления технологических изменений, «local-for-local», предполагает, что дочерние компании ТНК используют собственные воз­можности и ресурсы для разработки новых технологий, обеспечивающих их соб­ственные потребности. Эта модель позволяет отражать *уникальные потребности различных стран,* в которых действуют ТНК. В современных условиях, несмотря на то что определенно укрепляется тенденция глобализации во многих отраслях, необходимость учета особенностей местного спроса и страновых различий не исче­зает, а зачастую даже возрастает.

Корпорация *Unilever имеет* целый ряд причин разрабатывать глобально стандарти­зированные продукты. Возрастающие затраты на НИОКР и их сложность, конкурен­тная борьба с другими МНК, такими как *Procter&'Gamble, —* все это усиливает тенден­ции к глобализации. Однако способность компании *Unilever* при проведении технологической политики распознавать и реагировать на локальные потребности и возможности стала ее важнейшим конкурентным преимуществом. Например, когда у компании возникли проблемы с реализацией нового моющего средства на таком ги­гантском рынке, как Индия, где большинство моющих средств уходило ручьями, ло­кальная разработка, позволившая превратить синтетические моющие средства в фор­му твердой таблетки, дала компании продукт, который захватил в стране большинство прилавков, торгующих мылом.

Но у такого типа инновационного процесса есть и отрицательные стороны:

• не всегда обоснованное стремление национальных отделений к автономии;

• дублирование разработок, уже проведенных в других дочерних компаниях ТНК, в случае, когда каждое национальное отделение ищет собственное ре­шение общей проблемы;

• возникновение дополнительных издержек на проведение НИОКР.

При проведении технологической политики менеджеры ТНК должны в одно и то же время повышать эффективность централизованных и локальных инноваций, а также создавать условия для поиска новых форм осуществления транснациональ­ных инноваций. Таким образом, кроме вышеописанных типов инновационного процесса в последние годы все большее распространение получают *новые методы осуществления технологических изменений.* Эти методы можно разделить на две категории3: *«locally-leveraged»* (распределенная система технологического разви­тия) и *«globally-linked» (*интегрированная система технологического развития).

1. Распределенная система технологического развития.

*Технологическая политика типа «locally-leveraged» включает использование ресур­сов национального отделения в целях создания инновации не только для местного рынка, но и для распространения их на всемирной основе.* Это позволяет менедж­менту МНК объединить инновационные ресурсы всех дочерних фирм и использо­вать их для всей корпорации. МНК получает способность реагировать на рыночные изменения, которые проявляются в одной стране, и использовать их для выявления подобных тенденций в других странах. Данный способ проведения технологической политики требует от менеджмента развивать и контролировать процесс обучения кадров дочерних фирм корпорации, координировать их деятельность в области НИОКР, но зато дает возможность компании значительно повысить эффектив­ность использования инновационных ресурсов.

Однако локальные нововведения, разработанные одним страновым отделением, не всегда легко передаются в другие отделения. Основные препятствия заключают­ся в попытках трансферта продуктов или процессов, не удовлетворяющих услови­ям другой страны; в недостатке координации трансфертных механизмов; в барье­рах, определяемых синдромом «сделано не у нас», который проявляется в борьбе национальных отделений за проведение своих собственных автономных НИОКР.

##### Интегрированная система технологического развития.

Последний выделяемый тип проведения инновационной политики — *«glo-bally-linked» — предполагает объединение ресурсов и возможностей всех элементов ТНК как на уровне головной компании, так и на уровне дочерних фирм для совместного создания и внедрения инноваций.* В этом случае каждое подразделение своими соб­ственными уникальными ресурсами способствует разработке совместных иннова­ций. Этот тип технологической политики лучше других подходит в условиях, ког­да потребность в инновациях не соответствует исследовательским возможностям данного странового отделения или когда объединенные ресурсы и возможности нескольких организационных единиц могут способствовать более эффективной разработке требуемой технологии. Создание гибких связей позволяет объединить усилия многих подразделений для получения ТНК эффекта синергии. Но такой процесс создания инноваций также имеет свои ограничения. Он тре­бует значительной международной коор-динации, которая может оказаться слиш­ком дорогостоящей и неэффективной. Множественные международные связи между различными организационными единицами ТНК, которые необходимы для обслуживания этого процесса, также могут перегрузить компанию по причи­не неопределенности и чрезмерного рассредоточения власти.

Таким образом, усилия создать инновационный процесс типа «globally-linked» вполне могут стать причиной неудачи, вплоть до полного ухода компании из бизне­са, который традиционно считался ее основным видом деятельности.

Задача менеджера ТНК состоит не в содействии распространению того или иного типа инновационного процесса, а в поиске и внедрении таких организацион­ных систем, которые способствовали бы обеспечению эффективности всех этих процессов. Другими словами, он должен в одно и то же время, во-первых, повы­шать эффективность каждого типа инновационного процесса, во-вторых, создавать условия, позволяющие внедрять технологические изменения всеми способами од­новременно. Усилия по укреплению одного пути осуществления технологических изменений не должны вести к вытеснению других. Это является очень важной, однако зачастую трудновыполнимой задачей.

### 2. Особенности организации международных операций ТНК в Украине.

Транснациональные корпорации (ТНК) в условиях глобализации стали главным двигателем экономического развития. На их долю приходится до 2/3 всей мировой торговли. При этом ТНК — ключевое звено процесса инноваций, они, по оценкам специалистов, владеют более чем 80% патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау. Приблизительно 75-80% общемирового объема научных исследований и разработок в гражданском секторе осуществляется именно в рамках ТНК. Поэтому для любого государства, стремящегося к эффективному инновационному развитию, союз с ТНК — непременное усло-вие успешной экономической политики. Не случайно четко определилась тенденция создания собственных ТНК в развивающихся странах (их сегодня насчитывается уже более 20 тыс.).

Однако ТНК могут выступать также потенциально разрушительной си-лой, способной, при неправильной экономической политике государства, пре-пятствовать экономическому развитию. ТНК руководствуются собственными глобальными стратегиями, которые далеко не всегда совпадают с националь-ными экономическими интересами. Имея оборот, превышающий размеры государственных бюджетов средних по размерам стран, крупнейшие ТНК в случае «бегства капитала» способны дестабилизировать экономику не только отдельных стран, но и целых регионов мира — как это имело место в период кризиса 1997—1998 годов.

ТНК способны привязывать целые страны к своим технологическим це-почкам, при этом они могут сворачивать производства, базирующиеся на оте-чественных технологиях, проводить целенаправленную политику «выкачива-ния мозгов», перевода в менее развитые страны производств, которые по эко-логическим соображениям нельзя или невыгодно содержать в метрополиях.

То есть, сотрудничество с ТНК — сложный и противоречивый процесс, требующий от правительства любой страны четкого определения своих нацио-нальных приоритетов и умелого проведения их в жизнь с помощью тщательно продуманных механизмов влияния на политику ТНК, регулирования условий их деятельности.

Украинское государство все активнее интегрируется во всемирный рынок. Какой путь сотрудничества с ТНК украинским властям стоит избрать? Какая модель — российская, европейская, китайская, американская — больше подходит Украине? Украине больше всего подходит украинская модель. Дру-гой вопрос, что ее, этой модели, до сих пор нет. И не будет до тех пор, пока в стране хотя бы на десятилетнем отрезке не будет политической стабильности и национального сплочения вокруг идеи ускоренного экономического развития. Сейчас долговременная стратегия в отношении ТНК у Украины отсутствует, что приводит к их стихийному проникновению на украинский рынок и конт-ролю над важными отраслями экономики страны — металлургией, нефтепе-реработкой, алюминиевой промышленностью, некоторыми секторами пищевой промышленности, над сферой телекоммуникаций и др. Ясно, что если страна наконец-то поставит перед собой амбициозные задачи технологической модер-низации, то будет вынуждена сформировать стратегическую модель оптималь-ного выхода ТНК на украинский рынок. Особенно в сфере производства совре-менных, технологически емких товаров и услуг. Одновременно необходимо стимулировать создание собственных украинских ТНК — в первую очередь в тех отраслях, которые способны обеспечить международную конкуренто-способность экономики Украины с прицелом на 20—30 лет вперед. Отсюда следует вывод, что иностранный опыт в вопросе взаимоотношений государства и ТНК нужно и можно использовать для того, чтобы создать собственную мо-дель успеха в глобальной экономике. Опыт стран Центральной Европы (особен-но Венгрии и Чехии) показал, что в 90 годы посредством этого механизма прив-лекалась основная масса иностранных инвестиций, которые сыграли важную роль в подтягивании экономик этих стран к уровню требований ЕС. Правда, процесс имел и отрицательные последствия: сокращение автономности национальной экономической политики, сворачивание ряда традиционных отечественных производств, определенное торможение развития малого бизнеса, теснимого более эффективными сетями распределения товаров, имеющихся в рас-поряжении ТНК. Важно учитывать, что в тех сферах, где страной накоплен оп-ределенный технологический потенциал — как на Украине в ракетно-космической, авиационной промышленности, материаловедении, — неразумно полагаться на иностранный капитал в качестве основного источника финансирования развития. Здесь важно формировать собственные ТНК. Вряд ли стоит давать на откуп ТНК и сектор производства продовольствия, ибо это залог продовольственной безопасности страны. В других же областях, где налицо серьезное технологическое отставание, привлечение иностранного капитала может значительно ускорить технологическую модернизацию, и его не стоит рассматривать как угрозу.

Отечественные финансово-промышленные группы не всегда даже по формальным признакам отвечают общепринятым критериям формирования ТНК. Говорить о первичном размещении капитала (IPO) в отечественном бизнесе стало модно, а проводить IPO не торопятся. В большинстве случаев украинские ФПГ пока не имеют легально образованных зарубежных филиалов. Их связь с зарубежной экономикой осуществляется через аффилированные активы, преимущественно через оффшоры. Какие из украинских ФПГ полностью соответствуют сегодня статусу ТНК? Может, Индустриальный союз Донбасса, может, «Укрферри». Но все они значительно уступают по своим активам, доступным ресурсам, уровню менеджмента, стоимости запатентованных технологий своим зарубежным транснациональным конкурентам.

За последние годы уровень концентрации капитала на Украине повышается быстрыми темпами. Вступление в ВТО должно поставить украинские компании в равные условия с зарубежными участниками рынка. Сегодня есть все условия для превращения неформальных международных связей в формализованные, создающие полноценный статус ТНК — достаточно мощных в фи-нансовом отношении для конкуренции на мировых рынках. Однако для этого они должны значительно повысить свое внимание к технологической стороне развития, массированному инвестированию в новейшие технологии. Возможен ли успех на этом пути? Сложно ответить утвердительно. Более 90% научно-исследовательских и конструкторских работ осуществляется ТНК развитых стран, что оставляет ФПГ развивающихся стран мизер возможностей «вписаться» в конкуренцию.

**3.** **Сущность и специфика этики международного менеджмента.**

Этика накладывает на бизнес систему ограничений, представляющую собой сумму морально-нравственных правил и традиций, сложившихся в данном обще­стве.

Этика бизнеса — деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, вер­ности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

К началу 80-х гг. в этике бизнеса сложились три главных направления: *«этика филантропии», «этика справедливости», «этика личной автономии»*

Первое из них напрямую связывает добро с результатом, к которому добро приводит, и побуждает бизнес к благотворительной деятельности. Второе декла­рирует равенство и справедливость между сотрудниками фирмы. А третье на­правление главным моральным правилом считает соблюдение прав других субъек­тов — партнеров по бизнесу, клиентов и конкурентов. Обсуждение вопросов деловой этики базируется на *этике личных отношений.*

Репутация фирмы образуется из простой суммы примеров достойного поведе­ния ее сотрудников, которое демонстрируется:

• в отношении к имуществу фирмы;

• в ситуациях, когда сталкиваются различные интересы;

• при установлении внешних деловых связей;

• при работе с государственными учреждениями;

• во взаимоотношениях с клиентами и конкурентами;

• в весьма деликатных ситуациях, когда перед сотрудниками фирмы стоит проблема выбора: предать гласности или сохранить в тайне пример нару­шения коллегами внутрифирменных правил и норм.

Американскими исследователями сформулированы следующие принципы де­ловой этики:

• принцип справедливости;

• принцип права;

• принцип утилитаризма (практицизма).

Данные принципы предлагают управляющим способ прямого рассмотрения качества выбранного решения прежде, чем оно будет принято.

Первый принцип основывается на понятиях *порядочности и честности* и мо­жет быть использован при анализе принимаемых решений. Главный спорный воп­рос в данном случае заключается в следующем: основывать ли реализацию воз­можностей по потребностям, способности или вкладу?

Принцип права зиждется на постулировании *нерушимости прав каждой лич­ности.* Когда права игнорируются, происходит этическое нарушение. Правовой подход доказывает также, что для каждого права имеются соответствующие долг, обязанность или ответственность.

Что касается третьего принципа — утилитаризма — принятие решения в данном случае зависит от *соотношения затрат и прибылей.* Люди, которые доказывают необходимость определенных решений, исходя из этой перспективы, говорят так: «Самого большого добра да побольше». Они определяют затраты, так же как и прибыль, на каждом шаге в бизнесе. Утилитаристы будут доказывать, что наиболее желательный ход действия тот, который приводит к наибольшим прибылям.

Деловой этикет имеет массу определений. В целомего можно охарактеризовать как *основу кодекса поведения,* принятого в бизнес-среде.

Используя нормы и правила делового этикета, мы можем прогнозировать по­ведение коллег и сами становимся предсказуемыми, что помогает эффективно организовать процесс управления. Особенно важно изучать все составляющие делового этикета в международном бизнесе, так как кроме единых норм и правил в нем существует великое множество национальных и культурных поправок, весь­ма значимых в деловых отношениях. Как не заблудиться в этом море нацио­нальных различий? Как избежать улыбок, вызванных слепым копированием чужих манер? Лучшие помощники здесь — **такт и верность национальному мен­талитету и бизнес-этикету** (благо в настоящее время превалирует международ­ный бизнес-этикет, рожденный сближением национальных деловых кодексов хо­рошего тона).

Международный бизнес-этикет — понятие весьма емкое и не ограничиваю­щееся вопросами соблюдения деловой субординации и переговорным процес­сом. Основными составляющими международного бизнес-этикета являются:

1. Правила приветствия.

2. Правила обращения.

3. Правила представления.

4. Организация деловых контактов (переговоров, встреч, приемов, деловой переписки).

5. Деловая субординация.

6. Рекомендации по формированию внешнего облика делового человека.

7. Этические нормы денежных отношений.

8. Правила обмена подарками и сувенирами

и даже

9. Приемлемость чаевых.

Специфика деятельности международного менеджера связана с большим количеством международных деловых контактов и зарубежных поездок. Игнорирование национальной специфики делового этикета не позволит эффективно решить глав­ную задачу — обеспечение длительных контактов с зарубежными партнерами, что противоречит стратегическим установкам международных фирм. Знание переговор­ного стиля партнера позволит международному менеджеру выбрать оптимальную переговорную тактику, обеспечивающую достижение целей встречи, а совершенное владение общепринятыми в международной практике правилами бизнес-этикета формирует единое поле международных бизнес-отношений. В конечном итоге пере­говоры с любой, даже самой крупной ТНК — это переговоры с ее представителями, с людьми, для которых вопросы уважения, взаимопонимания и нравственного клима­та никогда не потеряют своей актуальности.

**4. Что из приведенного имеет наименьшее значение для управления дочерними компаниями:**

а) знание законов принимающей;

б) эмоциональная стабильность;

в) управленческий талант;

г) высокий уровень коммуникации.

Ответ: «б», так как все остальные варианты имеют большое значение, а вариант «б» -эмоциональная стабильность - можно включить в вариант «г-высокий уровень коммуникации» (эмоциональная стабильность является неотъмлемой частью высокого уровня коммуникации).

**Список использованной литературы**

1. Под редакцией д. э. н., профессора С. Э. Пивоварова, д. э. н., профессора Л. С. Тарасевича, к. э. н., доцента А. И. Майзеля Международный менеджмент СПб: Питер, 2001. —576 с.
2. Ломакин В.К. Мировая экономика. М.: Изд. объединение «ЮНИТИ», 1998
3. Международныйменеджмент: Учеб. пособие/ Международный М 433педагогический университет. Магадан: Изд. МПУ, 1997. 107 с.
4. Статья «Хорошие ТНК — это украинские ТНК»ЮРИЙ ТЮРДЬО «Der Spiegel Профіль» http://dkr.com.ua