The background features a complex pattern of colorful, 3D-style geometric shapes (squares and rectangles) in shades of teal, orange, pink, and green. These shapes are arranged in a grid-like fashion but are partially obscured by large, organic, wavy shapes in muted green and olive tones. There are also several circular cutouts of various colors (pink, yellow, blue) scattered throughout the design.

Середовище міжнародного менеджменту

Тема 2

План

1. Сутність, структура та особливості середовища міжнародного менеджменту.
2. Політико-правове середовище і методи його аналізу.
3. Економічне середовище і методи його аналізу в міжнародному менеджменті.
4. Соціально-культурне та технологічне середовище міжнародного менеджменту.

Поняття міжнародного менеджменту

Середовище міжнародного менеджменту (середовище діяльності міжнародних корпорацій) – це сукупність різноманітних відносин і інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції.

До міжнародного середовища корпорація має пристосуватись, витрачаючи на це відповідні ресурси. Урахування вимог місцевого законодавства до організації бізнесу, сплата податків до приймаючої країни, обмеження щодо тривалості робочого дня тощо вимагають певних витрат. Якщо витрати на пристосування до середовища даної країни є надто високими і перевищують певний рівень, міжнародна корпорація не започатковує в цій країні свій бізнес



Складність міжнародного середовища

Географічний аспект

Середовище материнської країни (країни походження корпорації)

Середовища приймаючих країн (країн-господарів)

Нейтральне середовище (нейтральні водні і повітряні простори, території міжнародних організацій, нейтральний материк Антарктида та ін.)

Галузевий аспект

Політика

Економіка

Соціум

Технології



Середовище материнської країни є добре відомим для міжнародної корпорації і не створює особливих складностей для її діяльності.

Середовище приймаючих країн більшою мірою відрізняється від материнського середовища і створює додаткові ризики в організації зарубіжного бізнесу.

Нейтральне середовище має значення для багатонаціональних корпорацій насамперед через вплив міжнародних організацій на ситуацію в країнах-господарях і на світові процеси



Галузевий *аспект*
міжнародного
середовища може бути
подано у вигляді відомої
формули PEST (politic,
economic, social,
technological), яка визначає
суттєві особливості в
міжнародному контексті.

Міжнародному менеджеру вітчизняної фірми абсолютно необхідний попередній аналіз, який і формує у нього уявлення про необхідну широту аналізу середовища.

У переважній більшості випадків цей аналіз має бути мінімально необхідним і жорстко орієнтованим на потреби прийняття стратегічних рішень насамперед



Фактори впливу на діяльність міжнародних компаній: політичний аспект

1. Урядові позиції щодо міжнародних операцій:

- стимули для започаткування бізнесу в країні-господарі
- установлення різних вимог до міжнародних компаній, виходячи зі свого суверенітету

2. Ефективність державного управління:

- наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності БНК (МНК)
- вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах
- хабарництво

3. Політична стабільність:

- експропріація і націоналізація
- політичні ризики
- тероризм

Структура основних даних політичного аналізу зовнішнього аналізу

1. Політичний режим у країні та її відносини з Україною.
2. Міждержавні угоди між країною та українською владою, які можуть цікавити фірму.
3. Участь країни у політичних блоках та міжнародних економічних союзах (можливий вплив на майбутній бізнес: можливості, небезпеки).
4. Політичні партії та громадські організації в Україні, які мають тісні контакти з владою, політичними партіями та громадськими організаціями країни.
5. Найбільш видатні політичні лідери (гранично короткі біографічні дані).
6. Основні політичні партії та найбільш впливові громадські організації в країні.

Структура основних даних політичного аналізу зовнішнього аналізу

7. Основні політичні суперники, що борються за владу в країні, та істота їх принципових позицій у економічних, соціальних та правових питаннях.
8. Коротка характеристика зв'язки «бізнес – політика» (фірми, партії, лідери).
9. Найближчі вибори парламенту та президента (або їх аналогів у країні). Перспективи їх результату та ймовірний вплив на бізнес та на відносини з Україною.
10. Роль та вплив регіональної влади (з урахуванням регіонів проникнення фірми).
11. Політична обстановка у регіонах проникнення фірми.
12. Загальна оцінка політичної стабільності у країні.



Метою дослідження політико-правового середовища є визначення політичного ризику та розробка стратегії його зменшення.

Для цього насамперед аналізуються політичне середовище та можливі дії країни, яка досліджується, а також власної.

Міжнародний досвід свідчить, що конкретні економічні дії національних урядів щодо зарубіжних країн зумовлені не тільки комерційними інтересами, а й їхніми політичними цілями.

Політичний ризик у міжнародній діяльності – можливість, вірогідність мати збитки внаслідок економічних дій уряду зарубіжної країни, зумовлених політичними цілями або непередбаченими політичними обставинами (революціями, страйками, війнами тощо).




Методи оцінки рівня політичного ризику:

- аналіз дій держави у минулому;
- аналіз точки зору експертів;
- побудова моделей, заснованих на вимірюванні нестабільності.

З метою запобігання збиткам унаслідок дії політичних чинників фірми використовують різні стратегії зменшення політичного ризику





Ключові характеристики національних економік

Ключові характеристики національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу і менеджменту передбачають таке:

- стабільність і рівень розвитку
- рівень інфляції
- стабільність національної валюти

Інструменти порівняння економічного середовища різних країн

індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму

індикатор структурних реформ Європейського банку реконструкції і розвитку

індекс лібералізації де Мело-Денізера-Гельба

індекс інституційної якості Кауфмана-Крейда-Зойдо-Лобатона-Ведера



Соціально-культурне середовище
представляє собою сукупність етнічних і
культурних характеристик населення
приймаючих країн, що створюють відповідні
національні стереотипи поведінки

Культуру можна визначити як спосіб життя того чи іншого народу чи етнічної спільності. Це широке трактування феномена культури природним чином дозволяє включити в нього все те, що протягом багатьох століть складалося і оформлялося в народній свідомості у вигляді традицій, звичок, звичаїв, вірувань, стереотипів поведінки і передавалося з покоління до покоління, стаючи основою існування нації, визначаючи спосіб життя її членів.



Відмінності в прийнятті рішень залежно від культур

Важливо принципово відрізнити східну і західну культури прийняття рішень та розрізнити вплив конкретних національних культур на прийняття рішень.

У східній культурі наголошується на правильному формулюванні проблеми. Головна увага при цьому приділяється процесу усвідомлення суті проблеми і доцільності її розв'язання на основі консенсусу (абсолютної згоди). Наприклад, процес групового прийняття рішень в Японії має чимало особливостей, які полягають у тривалому попередньому накопиченні виконавчими керівниками значного обсягу інформації і суджень підлеглих до моменту прийняття рішення.

Західна культура прийняття рішень базується на обґрунтуванні кращих варіантів дій та якнайшвидшій їх реалізації. Акцент при цьому робиться на індивідуальному прийнятті рішення та конкретній відповідальності за його виконання.

Американський національний стереотип

1. Жорсткий прагматизм, орієнтація на реальну справу, що приносить користь, повага і прагнення до матеріального достатку і заробляння грошей.
2. Цільовий динамізм (ціль – дії – досягнення – нова ціль).
3. Американець виключно з повагою ставиться до часу і тим більше до часу як найважливішого ділового ресурсу.
4. Глибокий індивідуалізм і впевненість у тому, що лише ти сам можеш все зробити для себе і відповідно виняткова самостійність у прийнятті і реалізації рішень, так само, як і повна готовність нести за них усю необхідну відповідальність.
5. Ставлення до інших людей і комунікативні риси характеризуються загальною дружелюбністю, відвертістю і щирістю, готовністю до співробітництва і пошуку розумних компромісів.
6. Жорсткий розподіл ділового й особистого в американській діловій практиці і поведінці взагалі.
7. В американцях досить часто цілком зрозумілий патріотизм і гордість за успіхи і становище США у світі переходять у певні прояви етноцентризму.

Англійський національний стереотип

1. Прагматичність, орієнтація на справу і дію, життєвий здоровий глузд. При цьому у англійців не спостерігається американської пристрасті до грошей і збільшення доходу як головного мірила життєвих досягнень.
2. Нелюбов до абстрактних проєктів, за якими не стоїть реальна справа.
3. Почуття власної гідності: саме воно підводить до усвідомлення необхідності дотримання етичних норм і загальноприйнятих традиційних правил, навіть якщо ці норми і правила не записані у жодних законах.
4. Глибока повага до традицій національних, державних, сімейних та ін.
5. Певний етноцентризм, але порівняно з американським він більш прихований, винятково коректний

Французький національний стереотип

1. Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії і краси цікаво проявились у сфері ділового життя.
2. Побоювання і нерішучість у сфері реалізації і практичного виконання всього задуманого на папері.
3. Нелюбов до компромісів і більша, ніж у інших націй, схильність до конфліктів і спорів під час вирішення різних проблем.
4. Щодо особистих рис, їх манери і стилю спілкування, поведінки в сім'ї та особистому житті взагалі, то тут діє ефект компенсації, тобто ніхто так не розкутий, вільний від умовностей, природний і відрізняється гумором і винахідливістю в неофіційній обстановці на противагу строгим схемам, законам і регламентам у діловому та офіційному житті.

Національний стереотип, характерний для країн Близького і Середнього Сходу

1. Базова риса стереотипу – прагнення до створення обстановки неквапливості, дружелюбності і довіри у всіх справах, які веде бізнесмен з цього регіону.
2. Дуже розвинута гордість і страх «втратити обличчя».
3. Під час переговорів необхідно пам'ятати:
 - а) потрібно по можливості суворо дотримуватись прийнятого раніше порядку переговорів, загальної канви бесіди;
 - б) якщо виникає необхідність обговорити незаплановану тему, то потрібно дати час і можливість партнеру ознайомитись із нею;
 - в) стежити за звучанням своєї мови, не допускати різких або грубо озвучених слів, прагнути до максимальної теплоти і дружелюбності у звуках, позах, жестах, виразі обличчя

Японський національний стереотип

1. Базові риси стереотипу – це надзвичайно продуктивне поєднання справді безмірної працьовитості і терпіння японців з таким самим безмежним внутрішнім прагненням до краси і досконалості.
2. Японці – безумовні традиціоналісти, але разом з тим оригінали. Бережно зберігаючи все краще у своїй культурі, вони жадібно сприймають і досить уміло адаптують кращі досягнення інших країн і націй.
3. Дисциплінованість і відданість почуттю відповідальності перед колективом (групою), визнання безумовного авторитету колективу, готовність приносити в жертву йому свої особисті потреби та інтереси.
4. Життєві риси нації – ввічливість і делікатність, акуратність і порядність, східна відданість володінню собою та абсолютному контролю над особистою поведінкою й емоціями.

Особливості прийняття рішень в умовах певних національних культур

1. США – переважно централізоване прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій.
2. Японія – прийняття рішень шляхом консенсусу з попередніми ретельними консультаціями, а також поєднання централізованого і децентралізованого підходів до прийняття рішень.
3. Великобританія – більшість організацій є досить децентралізованими і передають право прийняття рішень униз.
4. Франція – використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації.
5. Німеччина – переважно централізація, автократія, ієрархія.
6. Скандинавські країни – децентралізація та участь.
7. Італія – використання традиційних і перевірених засобів прийняття рішень.
8. Єгипет – повільне і розважливе прийняття рішень.
9. Індія – рішення приймаються виключно вищими менеджерами, що не бажають ризикувати

Технологічне середовище

Технологічне середовище – це сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах конкурентами та партнерами з бізнесу для виробництва товарів чи надання послуг.

Технологічне середовище є найдинамічнішим елементом міжнародного середовища, оскільки за сучасних умов темпи науково-технічного прогресу різко прискорились. Технологічний рівень країни, з одного боку, визначає ступінь її економічного розвитку, а з іншого – є важливим мотивом входу до цієї країни транснаціональних корпорацій.

Вплив змін технологічного середовища на міжнародний менеджмент у наступні десять років полягає в такому:

1. Швидкий розвиток біотехнологій дозволяє будувати такі точні органічні системи, які означають революцію в агротехніці, медицині, промисловості.
2. Поява молекулярних технологій дає змогу повністю змінювати фізичні процеси.
3. Супутники відіграватимуть дедалі більшу роль у навчанні.
4. Автоматичні телефони з перекладом.
5. Штучний інтелект.
6. Силіконові чіпи, що містять до 100 мільйонів транзисторів.
7. Суперкомп'ютери потужністю один трильйон операцій за секунду.