



Организация
функционирования
международного
менеджмента

ВОПРОСЫ

1. Сущность и общая характеристика организационной функции международного менеджмента.
2. Организационные структуры управления международным бизнесом и их характеристика.
3. Организационная культура: корпоративная и индивидуалистическая организация.
4. Эволюция организационных структур: причины и формы.
5. Организационные формы выхода предприятия на внешние рынки.

*1. Сущность и общая характеристика
организационной функции международного
менеджмента.*

Организационная функция - это организация процесса управления, принятия осознанных необходимых мер и действий. Задачей этой функции является создание структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее эффективной деятельности, достижение запланированных целей.

Организационная функция в ММ охватывает: внутреннюю организацию предприятия и организацию взаимодействия предприятия с внешней средой.

Внутренняя организация предприятия, в свою очередь, охватывает три главных аспекта: кадровое обеспечение; внедрение эффективной организационной структуры и организационное развитие.

Организация взаимодействия предприятия с внешней средой отображает адаптацию предприятия к требованиям внешней среды и, прежде всего, - к новым источникам конкуренции и экономического роста, к сменным потребностям потребителей рынка, к возрастанию роли информационного, технологического и инновационного ресурсов в формировании конкурентных преимуществ и тому подобное.

Чтобы создать необходимые организационные условия деятельности управленческого персонала должна опираться на систему долговременных норм и правил (принципов) построения и функционирования рациональных структур управления и производственных процессов предприятия.

В этой связи реализация организационной функции предусматривает:

- *во-первых, организацию (проектирование) работ*, т.е. детализацию целей и определение всех видов работ по их достижению для конкретных исполнителей;
- *во-вторых, построение (проектирование) структуры для всей организации*, что предполагает оценку человеческих ресурсов и их группировку в подразделения для выполнения конкретных работ с учетом их функциональной и целевой ориентации (департаментализация);
- *в-третьих, построение системы взаимодействия подразделений и руководства ими*, а также определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала с учетом принятой организационной структуры.

Чаще всего функцию организации рассматривают в узком контексте как процесс создания организационной структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации его (предприятия) целей.

Создание организационной структуры управления предусматривает принятие решений *по шести ее основным элементам*:

- специализация конкретных видов работ и рабочих заданий, выполняемых отдельно в рамках решения конкретных задач по достижению целей предприятия (ее мы называем разделением труда);
- формирование подразделений и установление связей между ними;
- определение цепи команд (иерархии управления);
- определение норм управляемости применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;
- установление уровня централизации и/или децентрализации управления;
- формализация принятых решений по организации работ (по реализации организационной структуры).

***2. Организационные структуры
управления международным
бизнесом и их характеристика***

Организационная структура управления - это составляющая управленческой деятельности, которая определяет характер и метод взаимодействия предприятия в процессе реализации его организационных целей.

Процесс выбора и построения организационной структуры управления представляет собой **организационное проектирование**. Этот процесс содержит, как правило, четыре класса управленческих решений:

1. Определение модели координации управленческих решений и подразделов ответственных за их принятие и реализацию.
2. Разделение всей работы предприятия на отдельные специализированные операции с определением их последовательности и содержания.
3. Определение численности (размера) групп, подчиненных должностному лицу, то есть установление норм управляемости.
4. Распределение полномочий между должностями и размежевание управленческих должностей и должностей неуправленческих.

Определение модели координации управленческих решений осуществляются на основе двух главных подходов к организации управления – механистического (или механистичного) и органичного.



Механистический подход к построению организационной структуры управления характеризуется централизованным принятием решений, узкой конкретной ответственностью в работе должностных лиц и жесткой иерархией властей управления предприятием.

Главные понятия механического подхода управления иерархического типа – иерархичность, рациональность, универсальность, ответственность, точность, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, единство, строгая субординация и сокращение затрат

Он используется, как правило, при рутинных технологиях, и не сложной и не динамичной внешней среды. Механистический считается бюрократическим, и сфера его применения достаточно узкая. Для успеха в его применении необходимо наличие достаточных ресурсов и спроса на результаты деятельности предприятия.

Достоинства структуры:

- обеспечение слаженной четкой работы больших коллективов людей, работающих на единую цель;
- мобилизация сил при решении сложных проектов в массовом и крупносерийном производстве;
- защищенность служащих от произвольных увольнений.

Недостатки структуры:

- отсутствует гибкость управления
- вопросы стратегии и тактики развития организации решаются только на высшем уровне
- не способствует росту творческого потенциала людей
- функциональная специализация элементов структуры управления ведет к и неравномерному развитию, что приводит к противоречиям между отдельными частями структуры, несогласованности в их действиях и интересах.

Органический подход – организационная структура управления, приспособляющаяся к непредвиденным изменениям окружения в определенных пределах.

Основные характеристики адаптивной модели:

- отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений;
- формулирование правил работы в виде принципов, а не установок;
- ориентированность на проблемы;
- сокращение числа иерархических уровней;
- повышение горизонтальной интеграции между персоналом;
- взаимная информированность;
- самодисциплина (при управлении применяются доверие и убеждение, а не власть).

Достоинства:

- высокая гибкость и, следовательно, высокий уровень выживаемости при изменениях внешней и внутренней среды организации;
- принятие решений на основе обсуждения, а не авторитета, правил или традиций;
- распределение работы между сотрудниками в зависимости от характера решаемых проблем, а не от должности, высокая оценка творческого подхода персонала к работе;
- повышение ответственности каждого работника за общий успех.

Недостатки:

- требуют более высокого профессионализма работников; преимущественно требуется организованная работа команды, а не формальной группы.

Ключевые параметры сравнения механического и органичного типа ОСУ

Параметр сравнения	Механический тип	Органический тип
Концепция построения	Четкая иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Постоянный	Смена лидера по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные права и обязанности	Изменяющаяся система норм и правил
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, инициатива работников

Организационные структуры управления международным бизнесом предприятия существенно варьируются в зависимости от методов координации операций, которые осуществляются в рамках распределения труда на предприятии. Координация этих операций и реализуется с помощью департаментизации.

Департаментализация - это процесс структуризации управления на основе группировки операций и их координации между структурными подразделениями предприятия.

В зависимости от степени выражения и развития специализации работ в организационных структурах **различают следующие типы департаментизации:**

1. **Линейная** - базируется на достаточно простых принципах линейного разделения труда (по численности работников, по времени, территории и т.д.);

2. **Функциональная** - разделение труда и группировка операций базируются преимущественно вокруг функциональной роли ресурсов (группировка операций по процессам, по технологиям, по продуктам, программам, потребителям или результатам в целом).

3. **Традиционная** - является комбинацией линейной и функциональной департаментизации. Основа - раздел линейных подразделов управления на основные и обслуживающие функциональные подразделения, которые создаются на “ресурсной” основе: кадры, финансы, планирование, сбыт, технология и тому подобное.

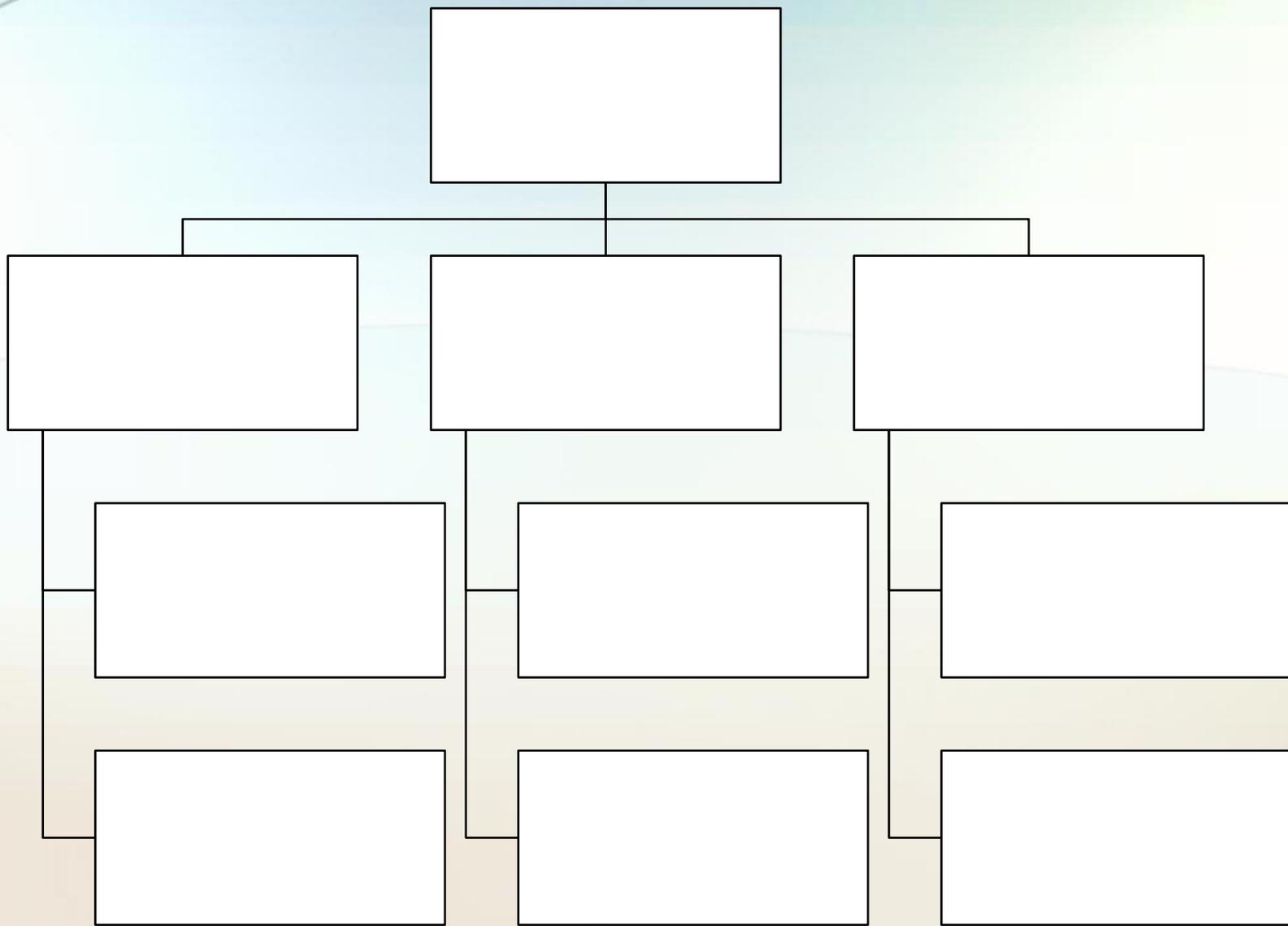


Схема линейной организации

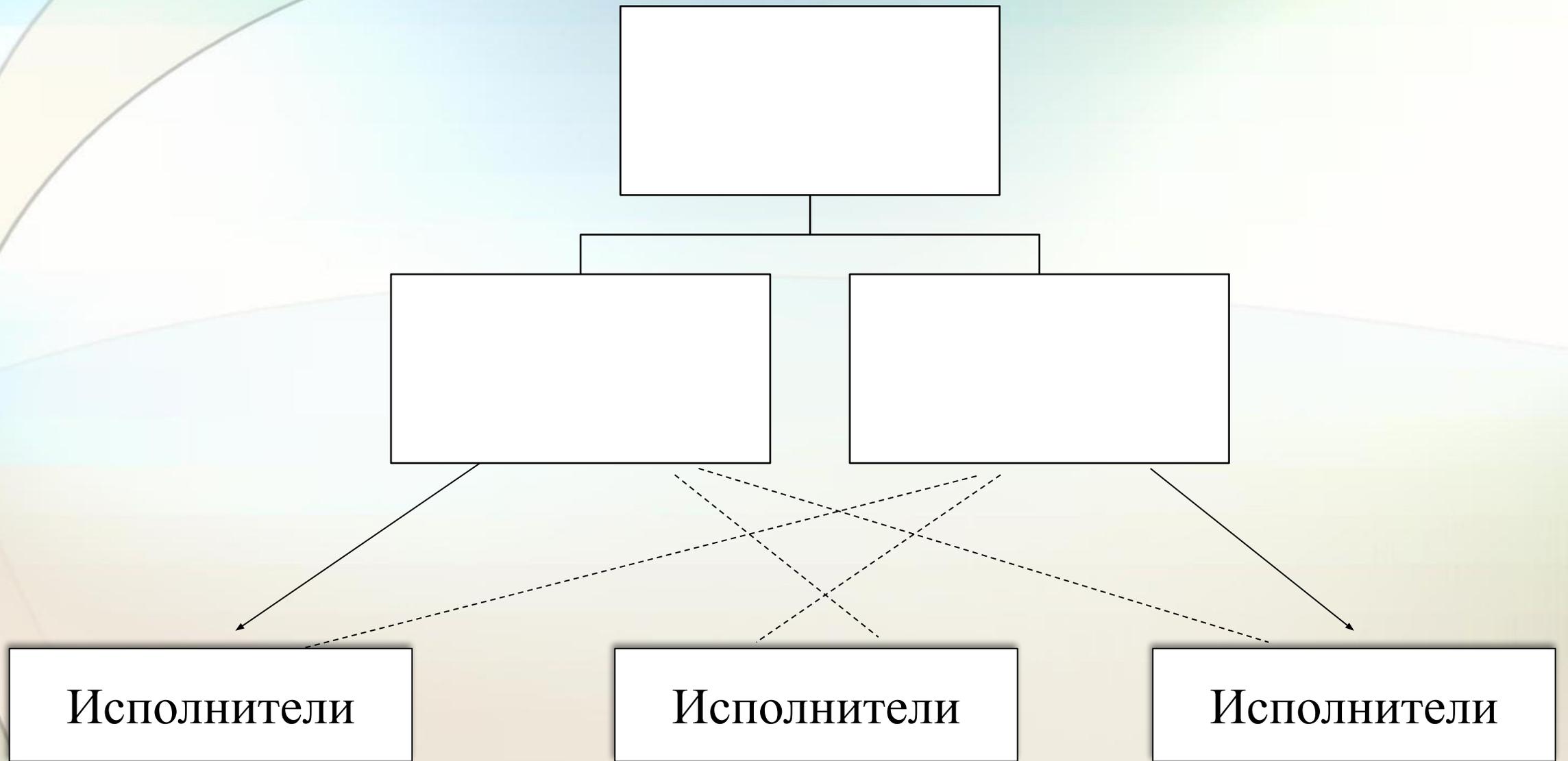


Схема функциональной организации

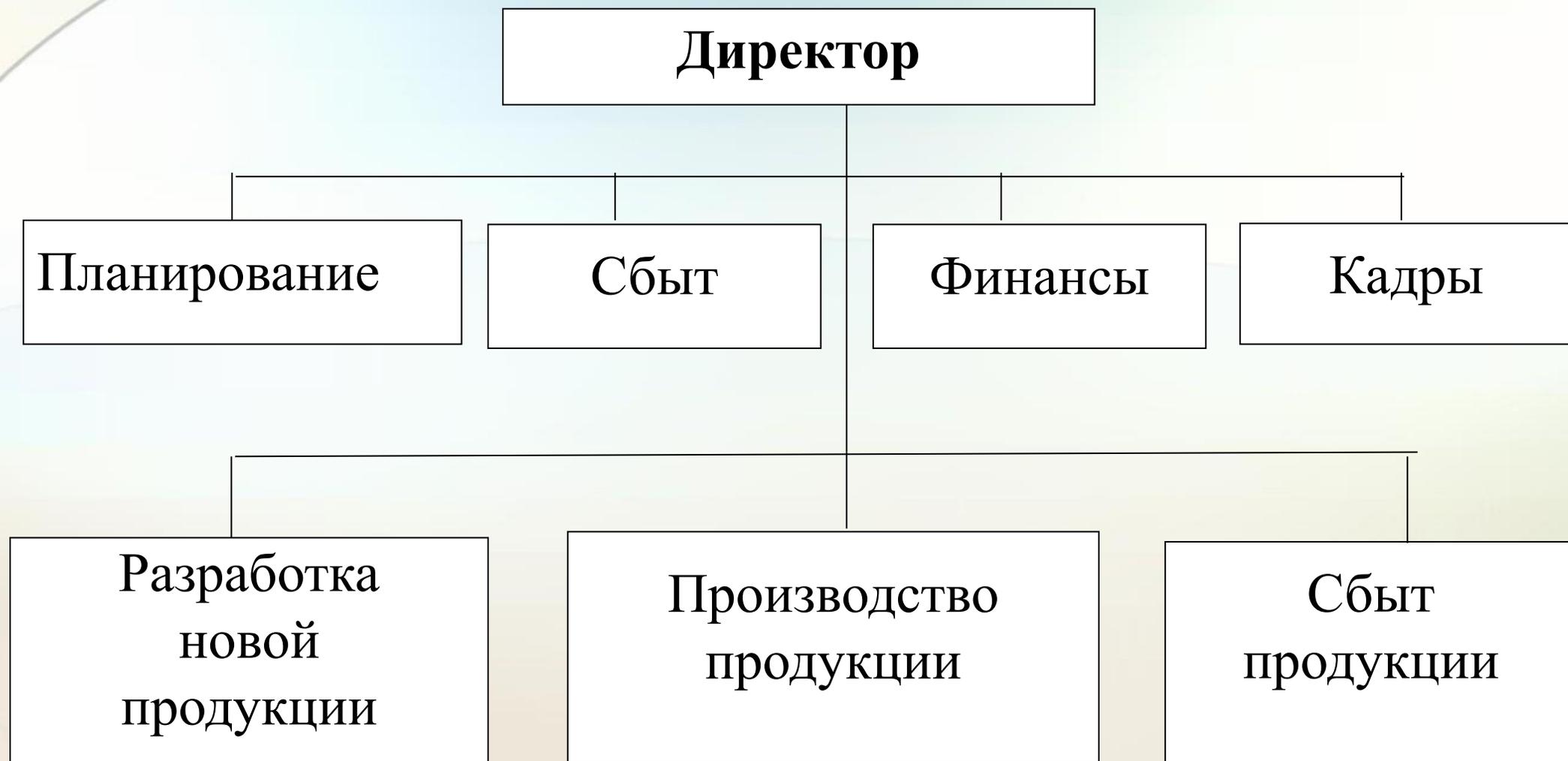


Схема традиционной организации

4. Дивизиональная организационная структура базируется на объединении централизованного планирования деятельности сверху, и децентрализованном принятии управленческих решений в рамках структурных подразделов предприятия. Она предусматривает сопоставимую отдаленность структурных подразделов и отделений предприятия с большими правами при осуществлении их деятельности.

Главными критериями для формирования таких относительно автономных подразделов предприятия являются:

а) географические (территориальные) координаты бизнеса предприятия (территориальная департаментализация);

б) продуктовая координата бизнеса (департаментализация по продуктам);

в) потребительская (выделение специализированных групп покупателей) координата бизнеса (департаментализация по потребителям);

г) департаментализация на базе стратегических единиц бизнеса;

д) матричная департаментализация.

Территориальная департаментализация используется, как правило, на мощных предприятиях, подразделения которых находятся в различных регионах и географическая отдаленность которых препятствует координации их операций из центра. На территориальной департаментализации строятся организационные структуры управления мощными многопрофильными компаниями розничной торговли. Розничные магазины и супермаркеты в определенном географическом районе создают единицы, которые часто определяются отделениями, подчиняющимися региональному менеджеру, который, в свою очередь, подчинен менеджеру компании.

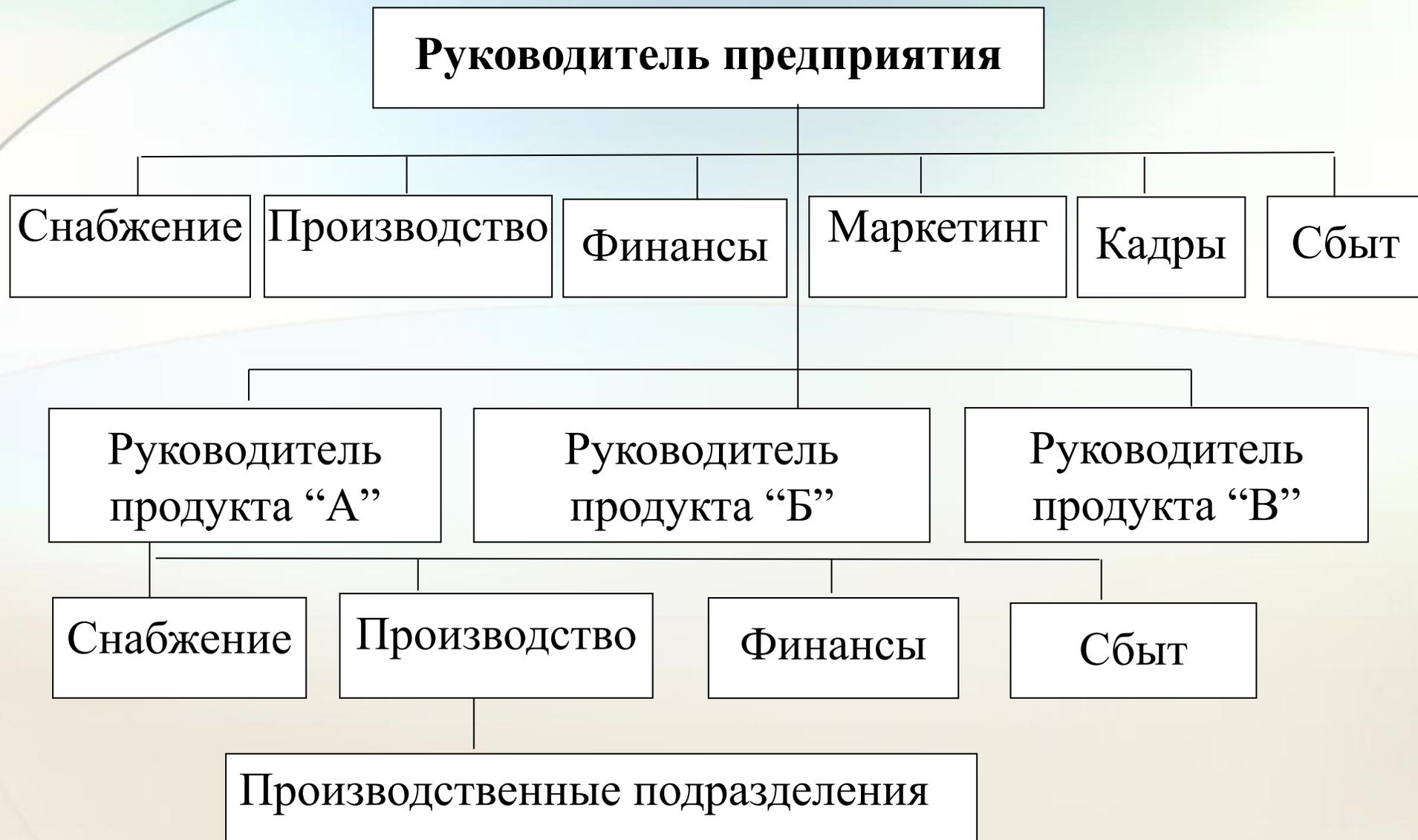


Региональная организационная структура

Продуктивная департаментализация

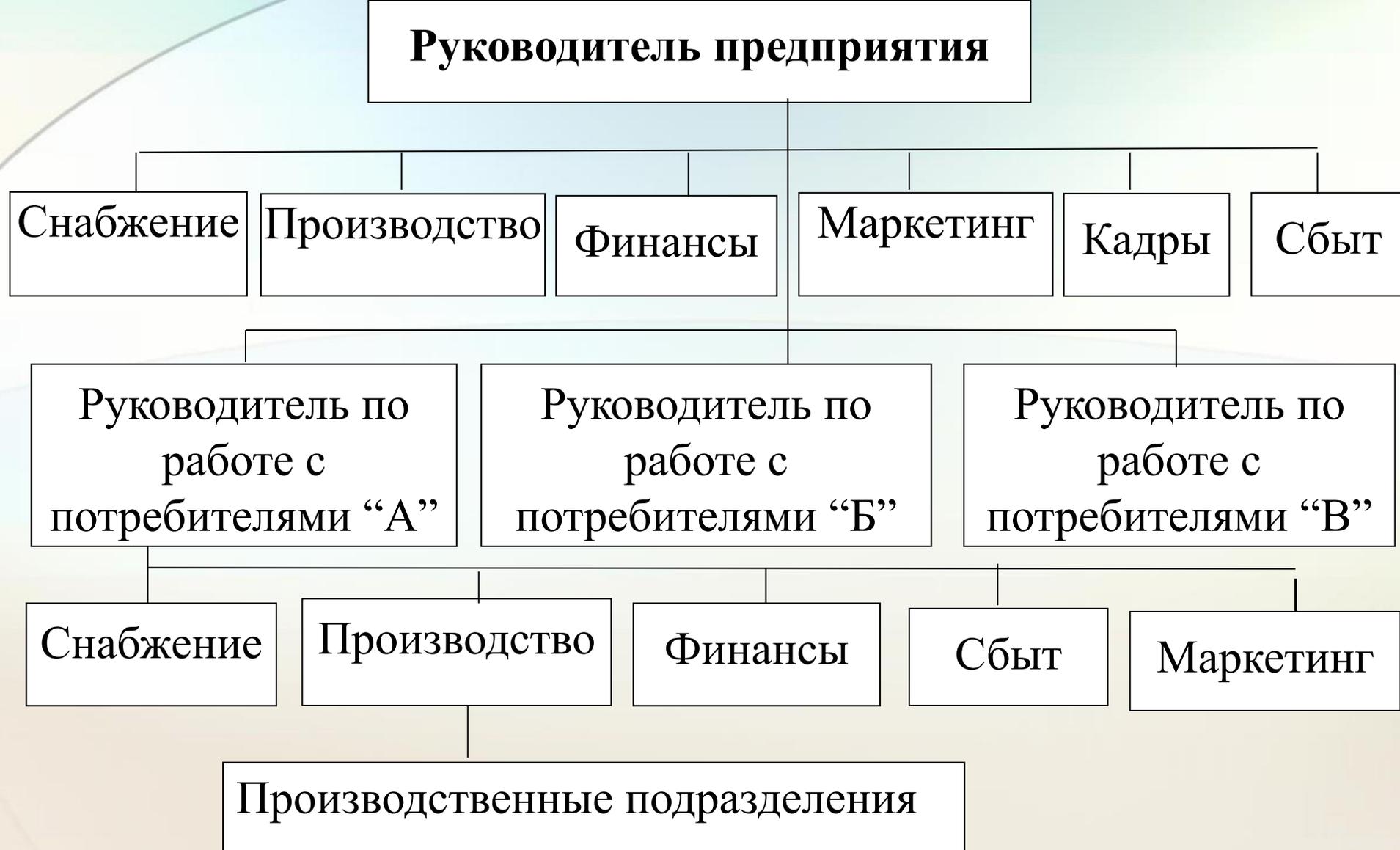
используется на предприятиях с многономенклатурным производством. Координация управленческих решений в ней осуществляется на основе концентрации управления ответственности и подотчетности в специальных структурных подразделениях, которые занимаются разработкой производства и сбытом готовых продуктов.

Продуктовая департаментализация как организационная структура управления широко применяется многими мощными компаниями различных стран. Вместе с тем, при такой организационной структуре возникает проблема *излишка рабочей силы, дублирование НИОКР, связанных с созданием новых продуктов, стоимость которых, как и всей структуры управления, может быть очень высокой*



Продуктовая организационная структура

Департаментализация по потребителям - это организационная структура управления, ориентированная на обслуживание специального сегмента потребителей продукции предприятия. Организации, которые используют такую структуру управления (коммерческие банки, учреждения сферы высшего образования, универсальные торговые магазины), лучше учитывают и реагируют на спрос отдельных категорий потребителей, чем те, которые используют иные организационные структуры.

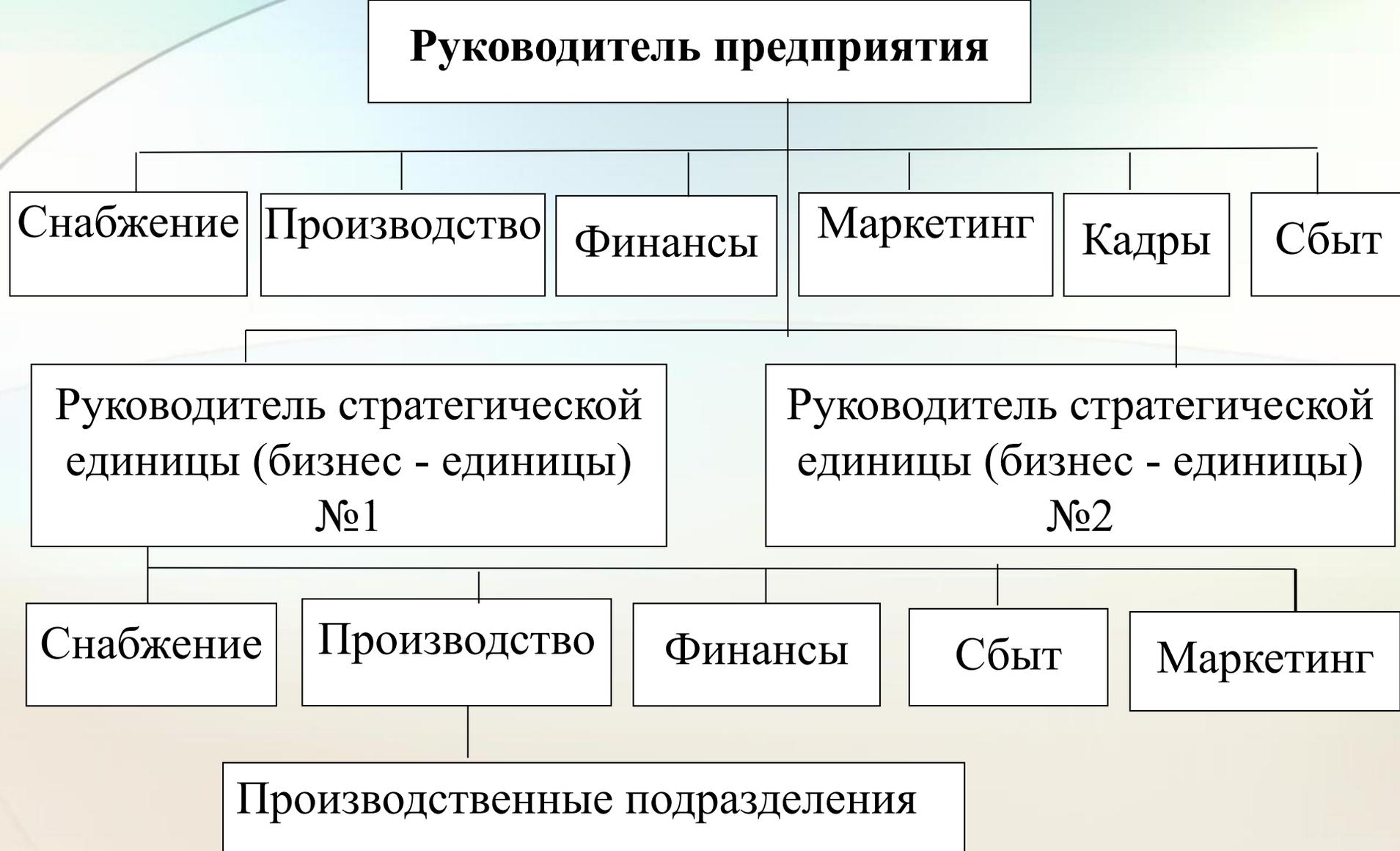


***Организационная структура,
ориентированная на потребителя***

Департаментализация на базе стратегических единиц бизнеса используется в организациях, которые имеют несколько самостоятельных отделений близких по профилю деятельности и для координации деятельности которых создаются специальные промежуточные управленческие подразделения между головной компанией и ее отделениями.

Преимущества: руководители подразделов в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только по “линии”, но и по “функциям”, что повышает качество и эффективность управленческих решений.

Недостатки: заостряет проблему накладных затрат. Их увеличение осуществляет давление на затраты предприятия. В случае же их нехватки возникает угроза возникновения конфликта между отделами в организации.



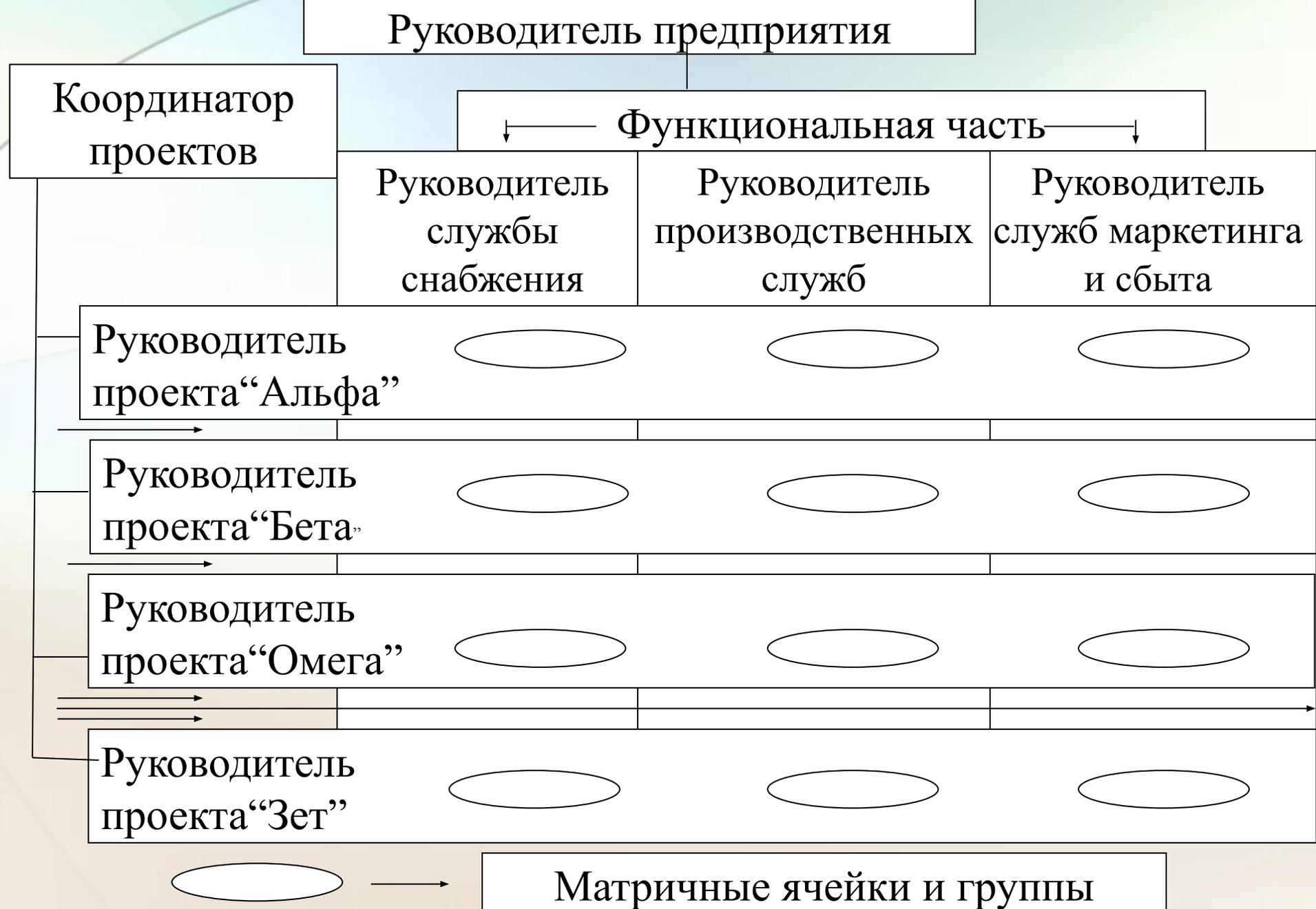
Организационная структура на базе стратегических единиц бизнеса (бизнесов-единиц)

Матричная департаментализация - тип организационной структуры, в которых группировка операций и координация управленческих решений осуществляется на основе группового подхода к получению высококачественного результата. Представляет собой комбинацию двух организационных схем - функциональной и продуктовой. Главной задачей высшего руководства в этих условиях становится поддержка баланса в комбинации этих организационных структур.

Используется в организациях, которые:

- 1) вынуждены быстро реагировать на технологические, экономические и иные изменения внешней среды;
- 2) функционируют в среде со значительным уровнем неопределенности и турбулентности;
- 3) должны учитывать существенные ограничения финансовых и интеллектуальных ресурсов.

Матричные структуры характеризуются наложением вертикальной структуры управления на горизонтальную.



Принципиальная схема матричной организации

***3. Организационная культура:
корпоративная и
индивидуалистическая
организация.***

Организационная культура - это система ценностей, процедур, норм и правил ведения бизнеса и принятия управленческих решений в организации.

Источники формирования организационной культуры разнообразны. Они могут генерироваться снизу, но и могут внедряться сверху. Очень часто компоненты организационной культуры закладываются основателем организации или же сильными ее лидерами, которые формулируют их как философию, принципы деятельности или политику компании. Генерированные сверху, они постепенно “пускают корень” и становятся стилем деятельности организации.

По организационной культуре различают два вида (типа) организационных структур управления: *корпоративный* и *индивидуалистический*. Основные характеристики этих организационных структур приведен в таблице.

Корпоративная организация	Индивидуалистическая организация
Объединение людей по социальным и профессиональным критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации и ее результаты	Объединение конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминируют иерархические властные структуры, интересы определяются лидерами	Действует принцип увязки интересов в рамках процесса участия людей
Создаются и поддерживаются дефицит возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Обеспечивается поиск возможностей дополнительных ресурсов, который поддерживается руководством
Субъект интересов - группа, коллектив или вся организация	Субъект интересов - личность
Организация отвечает за человека. Суверенитет организации. Свобода для организации	Человек отвечает сам за себя. Суверенитет личности. Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства в принятии решения	Принцип меньшинства или право в принятии решения
Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека	Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека
Двойная мораль (личная и организации) в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность организации	Лояльность к своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

Корпоративная организация - это особая система связи между людьми в процессе осуществления ими общей деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, которые противопоставляют себя иным социальным объединениям на основе своих низкорпоративных интересов.

Слово "**корпорация**" происходит от английского corporation - **объединение**. Благодаря объединению ресурсов, и прежде всего человеческих, корпорация как форма организации общей деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизведения той или иной социальной профессии и т. п. Вместе с тем, объединение людей в корпоративной организации проходит через их разделение по социальными, профессиональными, и иными признаками.

Основные принципы корпоративной организации:

- ***Монополия на информацию.*** Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для ее внутренней конкуренции. Поддержка слабых и ограничение сильных - главный принцип в борьбе против внутренних конкурентов.

- Интересы "разделенных" людей определяются лидерами корпораций. Это и является главным рычагом их власти. Во главе угла данной схемы лежит принцип: ***"дели и руководи"***.

- Постоянная ***поддержка*** в корпорации ***дефицита тех или иных ресурсов***, а если необходимо, то и его создание. Распределение этого дефицита лидерами корпорации в условиях монополии.

- ***Принятие решения строится по принципу большинства или старшинства.*** Борьба меньшинства за свою идею нередко заканчивается тем, что она оставляет организацию.

- ***Интересы работника*** существуют всегда ***"завтра"***, а ***интересы корпорации*** - ***"сегодня"***.

Индивидуалистическая организация - объединение людей, которые осуществляют общую деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольно.

Основные принципы :

- *Субъектом интереса становится личность.* Все в организации начинает строиться вокруг человека. Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности и мотивированность, проектируется или создается работа.

- *Принятие решения* в индивидуалистической организации строится *по принципу меньшинства* или права вето, то есть решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов, или хотя бы один член организации.

- Человеку предоставляется возможность самообеспечения своей деятельности, его *"сегодняшний" интерес превращается в "завтрашний" интерес организации.*

- *Индивидуализм становится основой морали и культуры* в организации, поскольку определяется всеми ее членами.

4. Эволюция организационных структур: причины и формы

Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество (механические, корпоративные). Одним из важных последствий этого является существенное сближение производителя с потребителем.

В современных условиях в конкурентной борьбе может победить тот, кто наиболее эффективно приспособил свою организацию к новым требованиям внешней среды, которая формируется информационным обществом. Сейчас в литературе рассматриваются различные новые типы организаций, которые успешно действуют в информационной среде.

Новые организационные формы:

- эндократичные;
- многомерные;
- партисипативные;
- ориентированные на рынок;
- организации предпринимательского типа.

Эндократичная организация предусматривает гибкую структуру управления, которая быстро изменяется соответственно уровню сложности выполняемых работ, их нестандартности и базируется на компетентности работников.

Характерные черты:

- Структура управления ориентирована на горизонтальные связи, быстро изменяется и тяжело определяется, к власти, которая базируется на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

- Присуща высокая степень свободы в действиях рабочих, но ее вершиной является качественное выполнение работы и умение решать проблемы, которые возникают.

- Имеется точка отсчета, от которой структура вроде расходится кругами в радиальных направлениях. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному - к успеху компании.

- Степень эндократичности определяется уровнем технологии, качеством работников и степенью подготовки руководителей.

Многомерная организация. Матричная организация является комбинацией линейно-функциональной и дивизиональной организаций. При добавлении к двум измерениям матричной организации (ресурсов и результатов) третьего измерения (территория, рынок, потребитель) появляется многомерная организация.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, которая синхронно решает три задачи:

- 1) обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- 2) производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;
- 3) обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в границах определенной территории.

Основные преимущества:

- отсутствие необходимости в проведении любых реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, которые используются при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения иных подразделов;
- создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий, при этом роль руководства организаций остается ведущей;
- к каждому многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксированная и легко измеримая мера эффективности - полученный доход, который исключает выполнение псевдоработы и возникновения элементов неэффективной бюрократии. Основной целью является развитие многомерной организации и ее членов.

Партисипативная организация - построенная на участии работников всех уровней в управлении, которое предусматривает: участие в принятии решений; участие в определении цели; участие в решении проблем.

Различают три степени участия:

- выдвижение предложений;
- разработка альтернатив;
- выбор окончательного решения.

При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество решений, которые принимаются, развивает творческое отношение к работе, порождает больше идей, обогащает работу в целом.

Рассмотрение большего количества альтернатив увеличивает опыт при обсуждении, намного лучше становится оценка внешней среды. Развивает систему коммуникаций. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше исполняют решения, которые ими же принимаются.

Предпринимательская организация - появление связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на стойкой и постоянной основе путем поиска и реализации всех возможностей.

Характерные черты:

- ***Ориентирована*** на рост и больше рассчитана на существующие возможности, чем на ресурсы, которые контролируются опосредствованно (аренда, кредиты и т. п.).
- ***Структура управления*** - малое количество уровней, гибкость и сетевое построением.
- ***Деятельность*** оценивается на основе эффективности.
- ***Мотивация*** - поиск возможностей и достижение результата, а не необходимость использования ресурсов.
- ***Организационная структура*** базируется на индивидуальной инициативе, а не на координации, сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы, их квалификация.

Организация, ориентированная на рынок - комбинация рассмотренных выше новых типов. Основные качества организации: гибкость, адаптивность и инновационность. В связи с этим во многих организациях появляются следующие *тенденции*:

- усиливается группировка работ по рынкам;
- больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю;
- ускоряются потоки информации;
- структура организации начинает приобретать сетевой характер;
- система управления становится главным ресурсом предприятия;
- все в организации направлено на сближение тех, кто принимает решение;
- уменьшение числа уровней управления и делегирование прав и ответственности на нижние этажи иерархии, которые расположены ближе к потребителю и берут на себя риск;
- важное значение придается групповой работе, ролевому поведению и взаимодействию, что базируется на доверии.

***5. Организационные формы выхода
предприятия на
внешние рынки***

Самым важным вопросом организации международного бизнеса является обоснование целесообразности выхода предприятия на внешние рынки.

Принятие решений в этом направлении международного менеджмента должно осуществляться с учетом:

- 1) этапа интернационализации, на котором находится предприятие;
- 2) привлекательности инвестирования бизнесов-программ, связанных с выходом на международные рынки.

В целом критериями принятия решений относительно освоения внешнего рынка является: ***минимизация риска и максимизация эффекта.***

На степень привлекательности внешнего рынка влияют:

- стабильность государственной политики поддержки предпринимательства;
- льготный налоговый режим;
- мероприятия, которые оказывают содействие поступлению финансовых средств в сферу бизнеса;
- создание инновационных центров;
- развитие сети фирм для предоставления финансовой помощи предпринимателям;
- консультационные центры;
- эффективная система защиты интеллектуальной собственности;
- упрощение процедур регулирования хозяйственной деятельности (в том числе отчетность);
- повышение качества рабочей силы;
- обеспеченность информационной технологией и способами коммуникации;
- свобода творчества.

При выборе внешнего рынка важное значение приобретает уровень развитости инфраструктуры бизнеса.

Основные составляющие инфраструктуры бизнеса:

- кредитная система и коммерческие банки;
- эмиссионная система; посредничество на сырьевых, товарных, фондовых, валютных биржах;
- аукционы, ярмарки;
- система страхования хозяйственного и коммерческого риска, страховые компании;
- консалтинговые фирмы;
- система налогообложения и инспекция;
- аудиторские фирмы;
- система регулирования занятости (биржа труда);
- торгово-промышленные палаты;
- таможенная система;
- выставочные комплексы;
- информационные технологии и способы коммуникации.

Существенным фактором, который определяет выбор страны реципиента является наличие в ней свободных экономических зон, главными формами которых выступают:

- свободные таможенные (налоговые) зоны;
- продажи, свободные от таможенной пошлины и налогов;
- зоны свободной банковской деятельности; зоны свободной страховой деятельности; зоны свободной торговли;
- зоны экспортного производства;
- зоны свободного предпринимательства.

Основными формами деятельности предприятия на внешних рынках являются:

- экспорт (прямой и косвенный);
- трансферт производства за границу;
- франчайзинг;
- совместные предприятия.

Выход на внешний рынок организационно осуществляется созданием на предприятии собственного структурного подразделения - отдела или управления внешнеэкономических связей, которое оправданно, если:

- часть экспорта достаточно большая в общем обороте;
- внешнеторговые сделки осуществляются регулярно;
- выпускается продукция с высоким уровнем конкурентоспособности;
- уровень конкуренции на соответствующем сегменте мирового рынка является приемлемым для предприятия;
- предприятие обладает достаточным кадровым потенциалом во внешнеэкономической деятельности.

Внешнеторговая фирма является самостоятельным подразделом предприятия, но не является юридическим лицом. Возглавляется заместителем директора предприятия или заместителем генерального директора по внешнеэкономической деятельности. Имеет субсчет на счете предприятия - использование кредитов для осуществления экспортно-импортных операций, но расходовать эти средства без согласования с руководством предприятия она не вправе.

Прямой экспорт расширяет рынок предприятия, но при этом очень усложняется осуществление всех функций маркетинга и менеджмента предприятия. Поэтому для малых и средних предприятий более эффективным является косвенный экспорт.

Косвенный экспорт используется, как правило, в случае освоения предприятием внешнего рынка, который характеризуется сильной конкуренцией и продукцией, хорошо известной потребителям. На таких рынках имеет смысл обращаться к заграничным фирмам-посредникам, которые хорошо знают местный рынок и имеют опыт работы на нем.

В зависимости от организации взаимодействия различают следующие **типы международных посредников**: брокеры или простые посредники, комиссионеры, консигнаторы, поверенные посредники, торговые агенты, дилеры.

Помощь в поиске посредников и установлении с ними контактов могут предоставить торгово-промышленные палаты и торговые представительства.

Посредничество повышает эффективность внешнеторговых сделок за счет:

- лучшего знания рынка посредником и наличия в нем постоянных клиентов;
- снижения транспортных затрат и сохранения продукции, в том числе за счет операций с большими партиями;
- сокращения времени поставок и оформления документов;
- обеспечения предпродажного сервиса и послепродажного обслуживания;
- обеспечения товаропроизводителей оперативной информацией об изменениях конкуренции на рынке и о состоянии реальных и потенциальных конкурентов.

Взаимоотношения между экспортерами (импортерами) и посредниками определяются соглашениями между ними. Существует широкий диапазон способов вознаграждения посредников в зависимости от обстоятельств, вида товара и формы продажи. Посреднические операции регулируются нормами трудового и гражданского права.

Особое место среди способов выхода предприятия на внешний рынок занимает **прямое инвестирование (трансферт) капитала**. Прямые инвестиции могут осуществляться предприятием самостоятельно или совместно с хозяйственным субъектом страны, в которую ввозится капитал. Можно выделить две основные формы трансферта капитала за границу: сборочное производство и полное производство продукта.

Широкое распространение в международном бизнесе, в особенности в сфере услуг и торговли, получила система договорных отношений типа **франчайзинг** (независимая фирма-производитель передает право использовать свой товарный знак иному предприятию в обмен на обязательство изготавливать или продавать продукцию этой независимой фирмы). Такая форма партнерства дает возможность субъекту хозяйственной деятельности, использовать передовые технологии, популярную торговую марку, возможность учиться и получать необходимые консультации для повышения эффективности своего предприятия.

Одной из наиболее отработанных форм международной кооперации является **совместное предпринимательство (МСП)** - организационно-правовая форма объединения усилий разнонациональных партнеров в сферах инвестирования, управления, производства продукции или предоставления услуг, торговли, использования доходов, распределения предпринимательских рисков и тому подобное. *Мотивационный механизм учреждения МСП создается на макро- и микроуровне национальной системы хозяйствования, и обуславливается:*

1) снижением удельных инвестиционных ресурсов и предпринимательского риска;

2) развитием предпринимательского потенциала конкретного субъекта хозяйствования;

3) реализацией преимуществ меньшей стоимости основных факторов производства и, прежде всего, возможностью активизации маркетинга и освоения новых каналов сбыта (товаров), возможностью проникновения на новый территориальный сегмент отечественного и мирового рынков.

***СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!***