**Введение**

В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в тридцатые годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы различных наций.

От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, сервисные, распределительные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов.

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес. Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. “Управление бизнесом” (business management) - это управление коммерческими, хозяйственными организациями.

**1.Форма и методы международной деятельности фирм**

Качественные изменения в организационных формах и методах международной деятельности фирм являются результатом тех сдвигов, которые происходят в сфере производства, где господствующие позиции принадлежат ТНК (Транснациональные корпорации). Эти изменения отражают тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и, чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной сети.

Сосредоточение значительной части международного товарообмена в ТНК и осуществление его в формах и методах, присущих их экономической природе, определяют во многом характер международных экономических связей в современных условиях.

По мере возрастания в деятельности ТНК роли внешнеэкономической сферы она становится все более действенным фактором их экономического роста.

Важнейшие изменения в содержании международной деятельности ТНК проявляют себя, прежде всего в том, что наряду с торговлей в ее традиционном виде все большее значение приобретают новые формы обмена, такие, как производственное сотрудничество, обмен научно-техническими знаниями и опытом, другими услугами.

Развиваясь с конца 60-х годов, производственное сотрудничество и тесно связанная с ним торговля научно-техническими знаниями превратились в наиболее интенсивно растущие сферы международных экономических связей между странами и обусловили существенные сдвиги в структуре этих связей. Международный торговый обмен, связанный с реализацией поставок в рамках производственного кооперирования, тесно увязывается с производственными потребностями заинтересованных компаний.

Существенные сдвиги, которые произошли в международном товарообороте, все в большей степени становятся результатом развития

международных связей ТНК, складывающихся на основе экономического и научно-технического сотрудничества между ними непосредственно в материальном производстве. Следствием этого явилось значительное усложнение продукции, поступающей в международный товарооборот (уникальное и комплектное оборудование); частая смена и обновление продукции; быстрое расширение ее ассортимента; рост числа взаимозаменяемых продуктов, производимых разными технологическими способами; повышение степени обработанности сырья и материалов; расширение поставок промежуточной продукции - компонентов, частей и деталей. В связи с этим возросли число, сложность, частота и разнообразие коммерческих операций на мировом рынке, что делает их более разносторонними и многогранными.

Происходящие сдвиги придали качественно новый характер применяемым ТНК формам и методам международной деятельности, которые во многом зависят от характера деятельности ТНК и видов выпускаемых продуктов; степени диверсификации и структуры производства; масштабов и характера деятельности заграничных дочерних компаний; специфики рынков стран-импортеров и многих других факторов.

Характер международной деятельности ТНК накладывает существенный отпечаток на развитие международного товарообмена, поскольку ТНК контролируют более половины мировой торговли и превратили более трети международного товарообмена во внутрикорпорационные поставки неторгового характера. Это значит, что ТНК получили возможность осуществлять регулирующее воздействие на международную торговлю в целом, перенося на нее применяемые ими формы и методы. Поскольку внутрикорпорационный оборот ТНК носит в известной мере планомерный характер, эта планомерность оказывает определенное воздействие на развитие международных экономических связей, содействуя усилению их сбалансированности.

Отношения между крупнейшими фирмами на мировом рынке все более перемещаются в область регулирования номенклатуры и масштабов их производственной деятельности и степени участия в международном разделении труда. Изменение форм и методов осуществления деятельности ТНК на мировом рынке отражает поиск ими путей решения экономических проблем в условиях усиливающейся конкурентной борьбы.

По существу применяемые ТНК формы и методы международных экономических связей содействовали превращению их в ТНК. Возрастание мощи ТНК и их господствующей роли на мировом рынке было предопределено развитием организационных форм и методов их международной деятельности.

Это свидетельствует о том, что развитие форм и методов международной деятельности ТНК представляет собой диалектический процесс, который ведет к возникновению у них качественно новых черт и вместе с тем требует дальнейшего изменения форм и методов с целью приспособления к условиям и потребностям мирового рынка.

**2.Организация зарубежной производственной деятельности фирмы**

Новые явления в организационных формах управления международной дея­тельностью ТНК вытекают, прежде всего, из проводимой ими политики переориентации от экспорта товаров из страны базирования материнской ком­пании к осуществлению производственной деятельности на подконтрольных заграничных производственных предприятиях с последующей реализацией продукции на зарубежных рынках. Это продиктовано стремлением ТНК ис­пользовать относительный избыток капитала для увеличения нормы прибыли, получаемой в странах с более низкой заработной платой, меньшими нало­гами, расходами на сырье, транспортировку и др.

Одним из важнейших условий роста заграничной производственной деятель­ности явилась тенденция к транснационализации хозяйственной жизни, которая в условиях научно-технической революции предопределила растущую потреб­ность в специализации и кооперировании производства. ТНК стали все шире использовать специализацию и кооперирование производства как важную форму, обеспечивающую повышение прибыльности производства в глобальном мас­штабе. Это осуществлялось, в частности, путем разграничения производственных программ между заграничными дочерними компаниями, повышения их конку­рентоспособности в результате внедрения на их предприятиях передовых науч­но-технических достижений, полученных в материнской компании. Важным сти­мулом к расширению заграничной производственной деятельности ТНК был также рост объективной потребности огромного по масштабам производства в крупных рынках сбыта. Такая потребность усиливала их стремление к внеш­неэкономической экспансии, желание обойти таможенные и иные барьеры и расширить свои позиции на рынках других стран путем приближения к не­посредственному потребителю с целью более полного учета его требований и спроса. Это вызвало необходимость возникновения и развития соответствующих форм международной деятельности ТНК.

Производственные заграничные филиалы и дочерние компании создаются либо в виде сборочных предприятий, либо предприятий с полным производст­венным циклом. Сборочные предприятия осуществляют сборку машин и обо­рудования из поставляемых частей, узлов и деталей с предприятий основной компании и продают их иностранным покупателям часто через местных по­средников. Сборочные предприятия создаются в основном в отраслях, выпуска­ющих продукцию массового производства, главным образом в автомобильной промышленности, производстве тракторов, мотоциклов, велосипедов, электро­бытовых приборов, радиоаппаратуры, сельскохозяйственного оборудования.

Заграничные сборочные предприятия являются удобным средством для ор­ганизации сбытовой сети и технического обслуживания машин и оборудования в странах-импортерах. Используя их как базу, ТНК получают возможность не только продавать в данной стране собираемые машины и оборудование, налаживать техническое обслуживание, но и изучать особенности и потреб­ности местных рынков в других видах машиностроительной продукции, ус­танавливать более тесные контакты с местными правительственными чинов­никами, фирмами-импортерами и т.д.

Помимо чисто сборочных предприятий, изготовляющих машины и обору­дование исключительно из импортируемых частей и деталей, широкое рас­пространение получило создание за границей предприятий прогрессивной сборки, которые используют детали и части не только импортного проис­хождения, но и местного производства. На этих предприятиях доля деталей и частей местного производства со временем возрастает, а доля импортных частей соответственно уменьшается до минимума, включающего только те детали, которые невозможно изготовить на месте.

Создание собственных сборочных и производственных предприятий за гра­ницей обеспечивает ТНК дополнительные прибыли в результате более низких издержек производства в странах, где создаются эти предприятия. Это обус­ловлено следующими обстоятельствами. Прежде всего, как правило, мате­ринская компания для своих сборочных и других производственных

дочерних компаний выбирает страны, где уровень заработной платы рабочих ниже, чем в стране ее базирования. Большое значение имеет и уровень налого­обложения в стране, где организуется дочернее производственное предприятие, по сравнению с его уровнем в стране материнской фирмы. При поставках машин и оборудования в разобранном виде, т.е. в виде узлов, частей и деталей, для последующей сборки на заграничном предприятии определенное значение имеет сокращение транспортных расходов благодаря более компак­тной упаковке узлов и деталей и вследствие этого более рациональному использованию перевозочных средств. Экономия на фрахте при экспорте обо­рудования в разобранном виде составляет, по некоторым подсчетам, более 20% цены товара. Перевозка оборудования в разобранном виде обеспечивает лучшую сохранность при дальних перевозках, облегчает его складирование.

Поставка машиностроительной продукции на собственные заграничные производственные предприятия в виде частей, узлов и деталей дает возмож­ность преодолевать высокие таможенные барьеры в некоторых странах, так как пошлины на детали во всех странах значительно ниже, чем пошлины на готовые изделия. Создание заграничных сборочных и производственных предприятий не только облегчает продвижение товаров материнской компании на внешние рынки, но и обеспечивает устойчивый сбыт отдельных деталей, элементов и узлов машин и оборудования, изготовляемых материнскими ком­паниями для поставки дочерним предприятиям.

Большое влияние на расширение практики создания сборочных предприятий оказывает соответствующая правительственная политика стран-импортеров. Иногда импорт отдельных видов оборудования в собранном виде вообще за­прещается или бывает весьма затруднен. В некоторых странах при создании сборочных предприятий предоставляются различные льготы (например, в Бель­гии, Канаде, а также во многих развивающихся странах). Молодые государства, вставшие на путь самостоятельного экономического развития, будучи ограни­чены в финансовых и других ресурсах, вынуждены начинать развитие отече­ственного машиностроения со строительства сборочных предприятий за счет внешних источников финансирования. Многие из таких предприятий частично или полностью принадлежат иностранному капиталу. Для привлечения необ­ходимых капиталов развивающиеся страны вводят ряд льгот для фирм, строящих машиностроительные предприятия, в частности, отменяют полностью или час­тично таможенные пошлины и налоги на ввоз оборудования и материалов для таких предприятий; ограничивают импорт готовой продукции, аналогичной той, которую будут выпускать создаваемые предприятия; предоставляют иностран­ным фирмам права полного или частичного перевода прибылей, получаемых на сборочных предприятиях; устанавливают налоговые льготы на определенный начальный период действия предприятия.

Поставка машин и оборудования в разобранном виде на сборочные и производственные дочерние предприятия промышленных ТНК осуществляется путем прямых контактов между материнской и дочерней компаниями и от­ражается в балансе компании часто как экспорт из страны производства. Продажа готовых изделий на рынке страны местонахождения дочерней ком­пании или на рынках третьих стран уже относится к заграничным операциям компании и производится как через свои собственные каналы сбыта, так и через посредников.

Создание дочерних производственных предприятий за границей обеспечи­вает производство на более высоком техническом уровне, чем это доступно местным фирмам, благодаря использованию принадлежащих материнским ком­паниям лицензий, патентов и технических знаний. Существенную роль сыг­рало и то, что ТНК внесли изменения в формы организации обеспечения своих предприятий необходимым сырьем и материалами. ТНК создали за границей огромную сеть филиалов и дочерних компаний, практически по­ставивших под свой контроль добычу сырья в развивающихся странах и владеющих крупнейшими плантациями на территории этих стран.

Для этой организационной формы характерно сочетание производственной деятельности с совершением крупных коммерческих операций; полное уст­ранение торгового посредничества на всем пути продвижения продукции от производителей одной страны к потребителям другой, от плантации до роз­ничного магазина; объединение производственных, торговых и транспортных функций; организация специального торгового аппарата в лице дочерних сбы­товых компаний; замена закупочных операций в странах происхождения то­вара получением такового с собственных рудников и плантаций.

Следовательно, использование такого рода организационных форм ведет к установлению непосредственных связей, как с производителями первичного сырья, так и с потребителями конечной продукции. Крупнейшие компании, имеющие широкую сеть заграничных дочерних компаний по разработке про­мышленного сырья, обеспечивают значительную часть своих потребностей за счет внутрикорпорационных поставок этого сырья.

На долю заграничных под­контрольных предприятий приходится значительная часть импорта сырьевых товаров США, Англии, Японии и некоторых других стран.

Огромную сеть филиалов и дочерних компаний имеют за границей, так называемые колониально-сырьевые ТНК, скупающие сельскохозяйственные

то­вары непосредственно у фермеров-производителей в развивающихся странах или разрабатывающие сырьевые ресурсы этих стран. Роль ТНК в организации закупок сырья, в производстве и сбыте готовых промышленных изделий в развивающихся странах остается высокой. Она определяется сохранением в той или иной форме экономической, а в некоторых случаях и политической зависимости многих стран, что создает для ТНК благоприятную возможность ведения в этих странах исключительно прибыльных операций. Реализация этой возможности обеспечивается, прежде всего, наличием в руках сырьевых ТНК разветвленной закупочной сети. В ряде стран они продолжают выпол­нять функции агентов "маркетинг боардз" (закупочных управлений) по за­купкам продукции фермеров, которые осуществляются ими с помощью ме­стных торговцев-посредников. Большое значение имеет также наличие у сырьевых ТНК широкой сбытовой (оптовой и розничной) сети, через которую они реализуют в больших количествах потребительские товары и некоторые виды оборудования собственного производства или производства других фирм.

Определенную роль в создании зарубежного производства сыграло также стремление ТНК к обеспечению производства стабильными и дешевыми ис­точниками сырья, находящимися в развивающихся странах, для снижения себестоимости выпускаемой ими продукции и, следовательно, повышения рен­табельности производства. В этом же направлении действовало стремление ТНК к расширению экономического и политического влияния в мире, что поощрялось различными мерами финансового и организационного содействия со стороны государств. Эти и другие факторы обусловили стремительный рост прямых заграничных капиталовложений ТНК в создание собственных производственных предприятий.

Следствием этого процесса явилось заметное изменение соотношения меж­ду продажами продукции, выпускаемой заграничными дочерними компаниями (далее употребляется термин "заграничные продажи"), и стоимостью товар­ного экспорта, осуществляемого материнской компанией.

У большинства компаний США и стран Западной Европы заметно пре­обладает заграничная производственная деятельность над чисто сбытовыми операциями по реализации экспортной продукции материнской компании, что послужило одним из важнейших факторов превращения фирм этих стран в международные по сфере деятельности.

Создание заграничных дочерних производственных компаний стало важной организационной формой содействия установлению господства ТНК на рынках многих стран. Это достигается путем организации производственными дочер­ними компаниями собственной системы сбыта, ориентированной как на ре­ализацию продукции на внутреннем рынке страны пребывания, так и на осуществление операций по экспорту товаров в третьи страны и обеспечению их технического обслуживания.

Примерно две трети продукции, производимой за границей дочерними компаниями американских ТНК, реализуется в треть­их странах через собственные каналы сбыта. Особенно высока доля продаж на внутреннем рынке страны пребывания у дочерних компаний американских ТНК, расположенных в Германии (80%), Франции (80%), Австралии и Но­вой Зеландии (90%), Японии (85%). В других развитых странах она со­ставляет в среднем 75%. Такое соотношение отражает тот факт, что за­граничные предприятия американских ТНК сосредоточены в развитых странах преимущественно в отраслях обрабатывающей промышленности.

Продукция обрабатывающих отраслей промышленности реализуется дочерними компани­ями в основном на рынках стран их пребывания, а также экспортируется в третьи страны и лишь в очень небольших количествах поставляется пред­приятиям материнской компании в США (в основном в виде компонентов).

Повышение роли заграничных производственных дочерних компаний в международной деятельности американских ТНК, а также компаний запад­ноевропейских стран отражает те качественные изменения, которые проис­ходят в самом процессе транснационализации, требующем приспособления су­ществующих форм к новым условиям. С этим непосредственно связано изменение функций, выполняемых сбытовыми компаниями, роль которых в современных условиях существенно меняется. Они превращаются, по сути, в чисто посреднические организации по сбыту продукции материнской компании на иностранном рынке.

В своей деятельности они ориентированы в основном на обеспечение тех­нического обслуживания машин и оборудования, поставляемых материнской компанией и реализуемых на внутреннем рынке страны их пребывания. В данном случае речь идет о тех странах, где у фирм нет собственных про­изводственных компаний, осуществляющих непосредственные связи с рынком. В таких странах сбытовые дочерние фирмы обычно служат опорными пун­ктами для создания в последующем собственной производственной базы ма­теринской компании.

Важно подчеркнуть, что поскольку ТНК организуют свои сбытовые и производственные дочерние компании на рынках других стран, то уже сами эти компании выступают в качестве контрагентов на рынке. Это обстоя­тельство имеет принципиально важное значение, поскольку отражает изме­нения в характере взаимоотношений между производителем и конечным по­требителем. Суть этих изменений сводится к тому, что заграничные сбытовые и производственные дочерние компании ТНК, составляющие элемент ее соб­ственности, вступают в непосредственные контакты с конечным потребителем, как промышленным, так и розничным, на рынке страны местонахождения и на рынках других стран. Это означает, что не только возрастает роль прямых коммерческих операций, но и меняется их характер.

Создавая собственные заграничные сбытовые и производственные пред­приятия и устанавливая непосредственные межфирменные связи, ТНК не только вызывают изменения соотношения между традиционными методами осуществления коммерческих операций, но и способствуют изменению самого характера применяемых методов.

Отмеченные качественные изменения в организационных формах и ме­тодах осуществления международной деятельности фирм являются результа­том тех сдвигов, которые происходят в сфере производства, где господству­ющие позиции принадлежат ТНК. Эти изменения отражают тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внед­ряются в сферу международного обращения путем создания собственной за­граничной сети. Это проникновение вместе с тем означает, что сам характер и содержание международной деятельности претерпевают существенные из­менения.

Как уже отмечалось, международная торговля все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей, как между крупными ТНК, так и внутри них.

**3.Аппарат управления международной деятельностью в крупных промышленных фирмах**

Специализированный аппарат управления международной деятельно­стью в крупных промышленных фирмах. Изменения характера и со­держания международной деятельности ТНК обусловили сдвиги в ор­ганизационных формах и методах управления этой деятельностью, которые в последние два десятилетия оказали решающее влияние на изменение ор­ганизационной структуры и методов управления ТНК в целом.

Наиболее характерная черта внешнеэкономической деятельности ТНК, как выше отмечалось, состоит в том, что она уже не только охватывает экспор­тные операции и реализацию продукции через сбытовые дочерние компании за границей, но и направлена на развитие заграничного производства. Это обстоятельство вызывает необходимость усиления и усложнения контроля за производственно-сбытовой деятельностью в масштабах фирмы в целом. Вместе с тем развитие заграничного производства обусловливает потребность взаимо­увязки деятельности отдельных заграничных предприятий, раздела между ними рынков сбыта, специализации каждого предприятия по определенным продук­там, развития кооперированных связей между дочерними компаниями, распо­ложенными в разных странах. Оно вызывает также необходимость решения проблемы рационального снабжения сырьем, полуфабрикатами, компонентами заграничных производственных дочерних компаний, предоставления им лицен­зий, технической помощи и услуг. В то же время создание за границей про­изводственных предприятий ставит перед ТНК проблему рационального учета специфических условий развития производства в каждой стране и приспособ­ления к особенностям и требованиям каждого рынка.

Решение всех этих проблем в комплексе вызывает необходимость усиления координации внешнеэкономической деятельности с деятельностью всех других подразделений международной фирмы — как линейных, так и функциональных. В результате международная деятельность становится важной составной частью управления ТНК. При этом она оказывает решающее влияние на стратегию, политику и оперативные мероприятия всей фирмы. Это ведет к тому, что централизованное управление ТНК осуществляется в международном масштабе с глобальным подходом к вопросам маркетинга, планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, специализации и кооперирования от­дельных предприятий. Отсюда необходимость перемещения управления между­народной деятельностью на высший уровень управления в материнской ком­пании. Теперь она составляет органическую часть общей стратегии ТНК, направленной на получение устойчивой прибыли.

Важной стороной управления международной деятельностью ТНК стало использование национальных кадров на руководящих постах в заграничных дочерних компаниях. Это обстоятельство вызывает необходимость приспособ­ления таких кадров к методам управления, применяемым материнской ком­панией, и усиления координации их деятельности. Здесь на первый план выступает также сочетание в управлении принципов централизации и де­централизации, предполагающее предоставление заграничным компаниям из­вестной самостоятельности в применении форм и методов, позволяющих в наибольшей степени учитывать особенности отдельных стран и регионов и вместе с тем предусматривающее подчинение производственно-сбытовой дея­тельности общим целям функционирования и развития ТНК.

Реализация принципов централизации и децентрализации в управлении международной деятельностью решается по-разному в различных ТНК и по существу определяет организационные формы управления этой деятельностью. Выбор той или иной организационной формы управления международной де­ятельностью зависит от многих обстоятельств. Среди них наиболее важны размеры фирмы, значение и характер ее заграничной деятельности; степень диверсификации и сложности выпускаемой продукции; характер экспортиру­емой и производимой на заграничных предприятиях продукции, ориентиро­ванной на конечного потребителя; специфика рынков принимающих стран и уровень конкуренции на них.

Принципиальные отличия в организационных формах управления между­народной деятельностью у различных ТНК состоят в том, выделяется ли управление этой деятельностью в самостоятельные подразделения или осу­ществляется производственными отделениями.

Тенденции в развитии организационных форм управления международной деятельностью обычно отражают степень вовлечения фирмы в эту деятель­ность и ее характер, а также особенности в развитии организационной струк­туры компании в целом.

Организационные формы управления заграничной деятельностью у раз­личных ТНК во многом индивидуализированы и поэтому, выделяя общие черты, важно не упустить из виду специфические особенности, присущие конкретной ТНК.

В зависимости от характера международной деятельности ТНК и ее мас­штабов, а также от организационной структуры в разных фирмах создаются различные специализированные подразделения, выполняющие широкий круг функций как функций аппарата управления. Поэтому в рамках специали­зированного органа управления выделяются самостоятельные виды деятель­ности, включающие в себя выполнение конкретно определенных функций, которые и обусловливают его место и роль в общей организационной струк­туре управления ТНК.

Орган специализированного управления международной деятельностью вхо­дит в различные подразделения и имеет разную подчиненность. Его место в иерархической структуре управления зависит от условий деятельности кон­кретной фирмы. Через органы специализированного управления осуществля­ется централизованное управление заграничной деятельностью в масштабах компании в целом. Местоположение и функции специализированных органов управления заграничными операциями зависят в первую очередь от органи­зационной структуры управления ТНК в целом.

В ТНК с децентрализованной структурой управления органом специали­зированного управления международной деятельностью может быть:

отдел в центральных службах;

международное отделение;

дочерняя компания по управлению заграничной деятельностью.

Отдел сбыта или международный отдел выполняет функции по коор­динации деятельности различных подразделений компании, осуществляющих заграничные операции. Передача всей ответственности за управление меж­дународной деятельностью на уровень центральных служб практикуется ком­паниями, предоставляющими большую самостоятельность своим заграничным дочерним компаниям, которые, как правило, связаны с материнской компа­нией либо только поставками сырья и материалов, либо получением заказов и финансовой отчетностью.

Такой отдел, возглавляемый обычно высшими управляющими (ведущими или старшими вице-президентами), может либо сочетать управление между­народной деятельностью с деятельностью по сбыту продукции на внутреннем рынке, либо отвечать только за управление международной деятельностью. В первом случае он обычно именуется отделом сбыта, во втором между­народным (экспортным) отделом.

Отдел сбыта отвечает за управление международной деятельностью и опе­рациями на внутреннем рынке, как правило, в тех случаях, когда масштабы внешнеэкономической деятельности невелики, и она основана на получении заказов от материнской компании. В функции отдела сбыта обычно входит управление коммерческой деятельностью компании в целом, координация сбы­товой деятельности филиалов и дочерних компаний, расположенных как в своей стране, так и за рубежом.

Отдел сбыта может иметь в своем составе функциональные, товарные и региональные подразделения (сектора, отделения). В функции товарных сек­торов, построенных по принципу продукта или группы продуктов, входит поиск контрагентов, ведение с ними переговоров, заключение контрактов (в особен­ности на сложное комплектное оборудование, в выпуске которого участвуют несколько производственных отделений), наблюдение за исполнением контракта. Сектора, построенные по территориальному принципу, могут разбиваться по странам или группам стран, каждый из которых занимается всеми вопросами осуществления и координации заграничной деятельности с определенной страной или группой стран независимо от номенклатуры товара.

Международное отделение (отделение заграничных операций) как орган специализированного управления международной деятельностью призвано осу­ществлять координацию и контроль за деятельностью всех заграничных фи­лиалов и дочерних компаний ТНК, обеспечивая подчинение их деятельности интересам фирмы в целом. В функции международного отделения входит развитие специализации и кооперирования производства между дочерними компаниями; осуществление экспортных операций из страны местонахождения материнской компании; сбыт продукции, производимой на предприятиях за­граничных дочерних компаний, причем не только на местных рынках, но и на рынках других стран. Через отделение заграничных операций осуще­ствляется связь заграничных филиалов и дочерних компаний между собой и с материнским обществом по технологической линии, т.е. реализуются пре­имущества международного разделения труда в рамках одной фирмы. Эта связь осуществляется через центральные службы материнской компании, ко­торые ведают вопросами планирования, финансирования, перераспределения прибылей, снабжения сырьем и материалами в глобальном масштабе. Через международное отделение проводится единая политика в области ценообра­зования, конкурентной борьбы и раздела рынков сбыта.

Местоположение международного отделения в материнской компании в значительной степени определяется выполняемыми им функциями и степенью предоставляемых ему полномочий и ответственности. В тех случаях, когда международное отделение выступает как центр прибыли, оно располагается в материнской компании обычно на одном уровне с производственными от­делениями и наделяется оперативной самостоятельностью. Если международ­ное отделение не является центром прибыли, а выполняет только функции контроля за деятельностью заграничных предприятий, оно выступает в роли администратора, дающего указания по проведению единой политики ТНК и ее конкретизации для отдельных рынков. Тогда оно находится на уровне группового управляющего, как правило, имеющего в своем подчинении не­сколько региональных дочерних компании по управлению заграничными пред­приятиями, которые и выступают центрами прибыли.

Управление заграничными операциями через международное отделение в наибольшей степени характерно для американских компаний. Функции и структура международных отделений у американских компаний в 80-е годы претерпели заметные изменения. Одним из важнейших направлений этих изменений была передача функциональной ответственности от международного отделения к центральным службам и соответственно ликвидация штабных подразделений в международном отделении.

Другим важным направлением была противоположная тенденция — пере­дача линейной ответственности, т.е. за деятельность производственных пред­приятий, а, следовательно, и ответственности за получение прибыли по важ­нейшим новым видам продуктов производственным отделениям по продукту при сохранении за международным отделением линейной ответственности за производство отдельных видов традиционных продуктов, а также штабных фун­кций, в частности таких, как координация деятельности в области финанси­рования дочерних компаний, налогообложения, лицензирования, маркетинга.

Международное отделение может выполнять обслуживающие функции, од­нако при этом сохраняет контроль за деятельностью дочерних компаний, выпускающих традиционные продукты и выступающих центрами прибыли.

Изменения в структуре международного отделения шли по нескольким на­правлениям. Первое — это создание региональных подразделений в междуна­родном отделении, осуществляющих все функции по координации и контролю за деятельностью заграничных предприятий в определенной группе стран. Эти региональные подразделения несут линейную ответственность и поддерживают тесную связь как с производственными отделениями по определенному продук­ту, так и с центральными штабными службами. Такие региональные подраз­деления существуют практически во всех американских компаниях, имеющих международные отделения, например, "Дженерал моторе", Крайслер", "Дже­нерал электрик", "Истмэн Кодак", "Пфайзер", "Ксерокс" и др.

Другое направление, характеризующее изменения в структуре междуна­родных отделений американских компаний, — выделение среди региональных подразделений Европейского региона со штаб-квартирой в одной из запад­ноевропейских стран и передача ему линейной ответственности за дочерние компании, расположенные в странах Западной Европы.

В некоторых компаниях, например "Форд мотор", Европейское отделение наделено штабными функциями. Для многих американских компаний харак­терно исключение из международного отделения предприятий в Канаде и включение их либо в производственные отделения, обслуживающие внутрен­ний рынок, как, например, у "Форд мотор", "Истмэн Кодак", "Армко стил", либо выделение Канады в самостоятельное подразделение, как в "Дженерал моторе", "Крайслер".

Одним из важнейших направлений, характеризующих изменения в струк­туре международных отделений американских компаний, является передача ответственности за прибыли региональным отделениям заграничных операций и подчинение последних групповым управляющим по международным опе­рациям. Они координируют деятельность всех подконтрольных компаний в своем регионе, конкретизируют политику корпорации в целом применительно к местным условиям, вносят свои предложения по важнейшим принципи­альным решениям, принимаемым на высшем уровне, и, главное, отвечают за хозяйственные результаты деятельности каждой дочерней компании перед вице-президентом по международным операциям.

Превращение международной деятельности в одну из основных сторон управления ТНК в целом вызвало существенные изменения как в функциях, так и в структуре международного отделения, которые сопровождались, как правило, перестройкой всей организационной структуры фирмы.

Несмотря на специфические особенности в структуре и функциях междуна­родного отделения, присущие каждой фирме, международное отделение высту­пает органом централизованного управления международной деятельностью ТНК.

Дочерняя компания по управлению международной деятельностью ТНК, выступающая как орган специализированного управления этой деятельностью, отличается от международного отделения главным образом тем, что обладает юридической самостоятельностью и является не только центром прибыли, но и центром ответственности. Она имеет свой собственный совет директоров и функциональные службы, обеспечивающие ее управленческую деятельность. Обычно председатель совета директоров дочерней компании является вице-председателем совета директоров материнской компании. Такая компания пользуется высокой степенью оперативной и финансовой самостоятельности и ее связь с материнской компанией ограничивается переводом прибылей и регулярной отчетностью.

Дочерней компании часто предоставляется полная самостоятельность в ре­шении ключевых вопросов управления международной деятельностью. Она не только определяет политику и стратегию заграничных операций в рамках общей политики и стратегии ТНК, но и призвана обеспечить весь цикл функционирования и развития подконтрольных компаний. Это означает, что дочерняя компания обеспечивает их финансирование, материально-техниче­ское снабжение, развитие новых продуктов, совершенствование организации производственных процессов. Поскольку дочерняя компания сама выступает центром прибыли, она имеет возможность перераспределять капиталовложения между подконтрольными заграничными компаниями, устанавливать трансфер­тные цены на отдельные виды продуктов, поставляемых по внутрифирменным каналам, между отдельными заграничными предприятиями, определять спе­циализацию этих предприятий в рамках единой технической политики, про­водить между ними раздел рынков и сфер влияния.

В некоторых ТНК дочерняя компания обеспечивает также через подкон­трольные ей сбытовые общества реализацию на внешних рынках продукции, производимой на предприятиях материнской компании. В ряде других ком­паний сохраняются только функции по управлению заграничными сбытовыми и производственными компаниями и обеспечению руководства их хозяйст­венной деятельностью. Функции такой дочерней компании определяются со­вокупностью многих факторов как внутреннего, так и внешнего порядка и поэтому отличаются специфическими особенностями у каждой фирмы. Струк­тура дочерней компании также строго индивидуализирована и отражает раз­личные требования к системе управления в каждой конкретной ТНК. По­этому не может быть единообразия в организационном построении дочерних компаний по управлению заграничной деятельностью у различных ТНК, хотя они имеют общие черты в главных принципах организационного построения.

Будучи специализированным органом управления, такая дочерняя компа­ния составляет органическую часть фирмы, а, следовательно, отражает те общие черты и задачи, которые связаны с реализацией целей ТНК в целом.

Особенности организации управления международной деятельностью в аме­риканской компании "ИБМ" обусловлены в значительной степени спецификой выпускаемой продукции и методами ее реализации, что определяет характер и масштабы заграничной производственной деятельности. "ИБМ" — круп­нейший в мире производитель электронно-вычислительных машин, разработка и создание которых требует крупных материальных и финансовых затрат, концентрации огромных научных сил и высококвалифицированных техниче­ских специалистов. При огромных объемах и масштабах заграничной дея­тельности, а также специфических методах реализации выпускаемой продук­ции возникает необходимость в тесной увязке деятельности всех подразделе­ний компании, в координации научных исследований и разработок, в кон­троле за их внедрением в производство, в создании системы разнообразных программ технического обеспечения выпускаемых ЭВМ. Поэтому дочерняя компания "ИБМ Уорлд трейд", выступающая специализированным органом управления внешнеэкономической деятельностью компании "ИБМ", осущест­вляет широкий комплекс функций, направленных на координацию всех ас­пектов работы заграничных филиалов и дочерних компаний.

Важнейшими функциями "ИБМ Уорлд трейд" являются: координация де­ятельности заграничных научно-исследовательских и конструкторских центров, занимающихся разработкой новых моделей и отдельных блоков ЭВМ; распре­деление между ними тематики научно-исследовательских работ и устранение дублирования; взаимоувязка работы отдельных лабораторий исходя из общей технической политики корпорации; содействие обмену между отдельными ла­бораториями новыми изобретениями, технической документацией и опытом. При этом "ИБМ Уорлд трейд" согласовывает свои действия с соответствующими центральными штабными службами научных исследований и развития, техно­логии и конструирования. Одновременно "ИБМ Уорлд трейд" осуществляет кон­троль за ходом исследований и разработок во всех заграничных лабораториях и информирует о них материнскую компанию, которая в конечном итоге решает вопрос, какое предприятие будет внедрять новую разработку в производство.

Другое важное направление деятельности дочерней компании "ИБМ Уорлд трейд" — проведение специализации дочерних компаний не только по видам выпускаемых ЭВМ, но и по производству деталей и узлов установленной номенклатуры. С этим непосредственно связано определение направлений про­изводственного кооперирования между заграничными предприятиями, а также между ними и предприятиями в США. Все заграничные предприятия вклю­чены в общую для "ИБМ" систему управления и функционируют как со­ставные части единого механизма.

Важной стороной деятельности "ИБМ Уорлд трейд" является координация всей заграничной деятельности, связанной с реализацией ЭВМ, выпускаемых как на предприятиях материнской компании, так и заграничных дочерних компаний. Она охватывает, прежде всего, разработку комплекса различных программ решения задач при помощи ЭВМ, включая индивидуальные про­граммы для отдельных потребителей. Поскольку основной формой реализации крупных ЭВМ является предоставление их в аренду потребителям, а не непосредственная продажа, "ИБМ" продолжает сохранять собственность при­мерно на 80% выпускаемой продукции. Заграничные дочерние компании, сдающие ЭВМ в аренду, заинтересованы в обеспечении их правильной экс­плуатации, квалифицированном обслуживании и целесообразном использова­нии. А это предполагает наличие в составе "ИБМ Уорлд трейд" специальных подразделений, координирующих в этой области деятельность всех загранич­ных дочерних компаний и действующих в тесном контакте с центральной службой обслуживания в материнской компании.

Для усиления внутрикорпорационных функциональных связей в материн­ской компании имеется штабное подразделение — отделение заграничных опе­раций для обслуживания двух производственных отделений — отделения по изготовлению центральных процессоров и отделения по производству носителей информации. Отделение заграничных операций действует как промежуточное звено между материнской компанией и "ИБМ Уорлд трейд", обеспечивая ко­ординацию деятельности между материнской компанией и заграничными ком­паниями по малым ЭВМ и оборудованию по обработке данных.

Оперативное руководство деятельностью заграничных дочерних компаний (все принадлежат полностью "ИБМ") осуществляется двумя подконтрольными "ИБМ Уорлд трейд" региональными дочерними компаниями "ИБМ Уорлд трейд Америка/Дальний Восток Корп" и "ИБМ Уорлд трейд Европа/Средний восток/Африка Корп". Через эти компании "ИБМ Уорлд трейд" осуществляет централизованное стратегическое, функциональное и оперативное руководство деятельностью заграничных предприятий по всем направлениям развития, на­чиная с разработки новой продукции и кончая обеспечением бесперебойной эксплуатации ЭВМ на предприятиях покупателя (независимо от того, было это оборудование продано или сдано в аренду). Такая организация управ­ления заграничной деятельностью позволила компании "ИБМ" занять доми­нирующее положение на мировом рынке.

ТНК, использующие для управления международной деятельностью отде­ления или дочерние компании, ставят целью сосредоточить в одном органе кадры, имеющие опыт и знания по обслуживанию иностранных рынков, избе­жать дублирования и дополнительных издержек путем координации заграничной деятельности, планирования и принятия оперативных решений в управлении.

Использование таких органов управления заграничной деятельностью име­ет и ряд недостатков. В частности, существует определенный разрыв между деятельностью на внутреннем рынке и за границей, в результате чего ком­пания не может с максимальной эффективностью использовать общие фи­нансовые ресурсы. Это затрудняет и общефирменное планирование. Кроме того, отделения по продукту, обслуживающие внутренний рынок, не предо­ставляют полностью техническую и другую помощь международному отде­лению и тем самым затрудняют развитие новых продуктов на заграничных дочерних предприятиях.

Выделение управления международной деятельностью в специализирован­ный аппарат обычно используется в компаниях, выпускающих продукцию ограниченной номенклатуры и ориентирующих свое местное производство на емкий рынок страны местонахождения или развивающих заграничное произ­водство в небольшом круге стран или по ограниченному кругу продуктов. Рост международной деятельности ТНК привел к тому, что многие из них стали строить управление этой деятельностью либо по определенным про­дуктам, либо по отдельным регионам. Такой подход требует усиления фун­кциональных связей внутри фирмы и приводит к усложнению организаци­онной структуры ТНК в целом.

**4. Организационные формы экспортно-импортных операция малых и средних промышленных фирм**

Организация экспортных операций .Организационные формы осуществления непосредственного экспорта про­мышленными фирмами довольно разнообразны. Выбор формы зависит от раз­меров фирмы; ее организационной структуры и формы управления; характера выпускаемой продукции и уровня специализации фирмы; объема экспортных операций и масштабов заграничной деятельности; характера экспортируемой продукции, специфики рынка страны-импортера; уровня конкуренции на нем и многих других факторов.

Промышленные фирмы, использующие функциональную структуру управ­ления, обычно имеют собственный экспортный отдел.

Экспортные отделы в компаниях создаются для проведения операций по экспорту товаров, производимых на предприятиях фирмы в стране производства. Функции экспортных отделов и их местоположение в фирме зависят от формы организации управления, а также от объема экспортных операций. Следует различать два вида экспортных отделов: встроенный и специальный.

Встроенный экспортный отдел создается в компаниях, имеющих сравнительно небольшой объем экспортных операций. Этот отдел встроен в коммерческий аппарат фирмы. В функции такого отдела входит только за­ключение сделок с иностранными покупателями и наблюдение за их испол­нением. Все остальные операции, связанные с продвижением товара на внеш­ние рынки (транспортировка, страхование, техническое обслуживание, рек­лама и др.), осуществляются соответствующими отделами коммерческого ап­парата фирмы. Поэтому экспортный отдел такого типа не имеет своих слу­жащих, которые занимались бы вопросами упаковки, рекламы, кредита, транспорта, бухгалтерией. Всем этим занимаются отделы, ведающие соответ­ствующими вопросами при сбыте товаров на внутреннем рынке.

Встроенный экспортный отдел возглавляется управляющим по экспорту, который подчиняется непосредственно одному из вице-президентов компании. Вице-президент наблюдает за работой экспортного отдела и контролирует работу по организации экспорта во всех конторах и отделах компании. Кон­троль над экспортными операциями может быть сосредоточен также в экс­портном комитете, куда входят президент компании, управляющий по экс­порту (председатель комитета), управляющий по сбыту на внутреннем рынке, директор рекламной конторы, казначей. Этот комитет определяет всю внеш­неэкономическую политику компании. Непосредственное проведение экспор­тных операций возлагается на управляющего по экспорту, которой поддер­живает связь со всеми другими отделами, следит за исполнением экспортных заказов и соответствием поставляемого товара требованиям рынка.

Местоположение встроенного экспортного отдела в фирме зависит от фор­мы управления фирмой. При централизованной форме управления встроенный экспортный отдел входит в сбытовой отдел фирмы.

Экспортный отдел, входящий в коммерческий аппарат фирмы, обычно осу­ществляет только сбыт продукции материнской компании, в то время как за­граничным дочерним и ассоциированным компаниям может быть предоставлено право самостоятельного сбыта продукции на тех рынках, где они находятся. В этом случае они непосредственно подчиняются высшей администрации ма­теринской компании, которая контролирует и координирует их деятельность.

Специальный экспортный отдел в отличие от встроенного само­стоятельно осуществляет все операции, связанные с экспортом товаров (вклю­чая транспортировку, страхование, расчеты с покупателями, их кредитование и др.). Он представляет собой самостоятельную структурную единицу, об­служивающую несколько отделений фирмы. Специальный отдел иногда на­зывают отделом международной торговли или международным отделом.

Специальный экспортный отдел находится в непосредственном подчинении вице-президента компании и занимается только экспортными операциями. Он возглавляется управляющим по экспорту, который наблюдает за всеми экс­портными операциями и осуществляет контроль за заграничными сбытовыми предприятиями (розничными торговцами, агентами по сбыту). На него воз­лагается также ответственность за продвижение товаров на иностранные рын­ки. Вопросами транспортировки экспортных грузов ведает служащий по транспорту, в обязанности которого входит наблюдение за упаковкой и транс­портировкой грузов со специальных складов, предназначенных для экспортных операций. Все счета экспортного отдела, а также официальная документация по экспортным операциям сосредоточиваются у экспортного ревизора. Пре­доставление экспортным отделом кредитов контролируется специальным кре­дитным комитетом, состоящим из управляющего по экспорту, его помощника, казначея, главного управляющего компании и экспортного ревизора (конт­ролера). За исключением предоставления кредитов, экспортный отдел явля­ется автономным во всех отношениях.

Специальный экспортный отдел обычно имеет сектора, построенные по функциональному, территориальному либо товарному принципу.

Экспортный отдел, построенный по функциональному принципу, может иметь в своем составе сектора заказов, транспорта, счетов, рекламы и др. В каждом секторе выполняются соответствующие операции по всем экспор­тным сделкам независимо от страны назначения и вида товара. Эти сектора призваны не только выполнять оперативную работу в соответствии с воз­ложенными на них функциями, но и вести сбор информации и снабжать ею оперативных работников в период подготовки и ведения переговоров по совершению внешнеторговой сделки.

Специальные экспортные отделы, построенные по территориальному прин­ципу, делятся на сектора по странам, каждый из которых занимается всеми вопросами, связанными с торговлей с определенной страной или группой стран независимо от номенклатуры товара. Иногда выделяются лишь стра­ны — крупные контрагенты или группы стран.

Отделы, построенные по отраслевому принципу, имеют сектора по от­дельным товарам или группам товаров. Они совершают весь круг операций, связанных с экспортом той или иной группы товаров. Территориальные и товарные сектора обычно имеются у фирм, совершающих значительное ко­личество экспортных операций с широким кругом стран. Фирмы, имеющие небольшой объем экспорта, обычно ограничиваются в составе экспортного отдела только секторами, построенными по функциональному признаку.

Дочерние экспортные компании ведут операции по экспорту товаров, произведенных на предприятиях материнской компании, по согласованным с ней ценам, ведают вопросами экспортной рекламы, организуют транспорти­ровку грузов, пользуются кредитом и ведут расчеты с материнской компанией так же, как и всякий другой покупатель. Довольно часто крупные фирмы создают не одну, а несколько дочерних экспортных компаний в стране про­изводства, распределяя между ними товары или рынки сбыта.

Промышленные фирмы, у которых объем экспортных операций невелик, а также мелкие и средние фирмы, как правило, не имеют специально вы­деленного экспортного аппарата. Для осуществления экспортных операций они используют разнообразные формы: коммерческий аппарат своей фирмы, со­вместные сбытовые компании, сбытовой аппарат других фирм, экспортные ассоциации, аппарат заграничных представителей и др.

Коммерческий аппарат фирмы может быть представлен либо сбытовым отделом фирмы, либо сбытовой (торговой) дочерней компанией, сочетающей экспортные операции с операциями на внутреннем рынке. В функции сбы­товой дочерней фирмы обычно входит организация экспорта стандартных ви­дов продукции, вывозимых на основе ранее заключенных контрактов. Сбы­товые дочерние компании юридически самостоятельны и осуществляют расчеты за реализуемую продукцию с материнской компанией по согласо­ванным между ними ценам. Сбытовые фирмы выполняют обычно транспортно-экспедиторские операции по доставке экспортных грузов конечному по­требителю, а также могут осуществлять рекламу.

Совместные сбытовые компании создают, как правило, небольшие про­мышленные фирмы с целью снижения издержек обращения и повышения конкурентоспособности реализуемой продукции. Такие компании довольно ча­сто осуществляют экспортные операции наряду со сбытом продукции ком­паний-членов на внутреннем рынке. Совместные сбытовые компании чаще создаются в форме акционерного общества или общества с ограниченной от­ветственностью, капитал которого принадлежит его учредителям, которыми, как правило, бывают фирмы, производящие аналогичную продукцию, или фирмы одной отрасли. В функции сбытовых компаний помимо совместного экспорта обычно входит также предоставление технической и коммерческой информации ее участникам, исследование рынков, проведение совместных ре­кламных мероприятий, назначение и инспектирование агентов на иностран­ных рынках, организация технического обслуживания.

Совместная сбытовая компания приобретает товары у фирм-учредителей за свой счет и производит с ними расчеты, как с любой другой компанией. В зависимости от степени объединения участников экспортные сделки (вклю­чая согласование цен, подписание контрактов, кредитование и транспорти­ровку) могут осуществляться либо от имени совместной сбытовой компании, либо фирмами-участниками от своего имени.

Основное отличие совместной сбытовой компании от объединения экспор­теров (экспортной ассоциации) состоит в том, что целью ее деятельности является извлечение прибыли, которая возникает из разницы между покупной и реализационной ценами. Отличие этой компании от торгового посредни­ка-купца в том, что акциями владеют фирмы-учредители и они организуют и контролируют ее деятельность, тогда как торговый посредник независим.

Тенденция к созданию совместных экспортных компаний наблюдается в настоящее время также и среди крупных промышленных фирм, стремящихся к более полному использованию ресурсов, координации экспортной деятельно­сти, лучшему обслуживанию покупателей, к коллективному выполнению крупных экспортных заказов.

Сбытовой аппарат других фирм используют в основном мелкие и средние фирмы, производящие экспортную продукцию, но не имеющие возможности содержать собственную сбытовую организацию. В этом случае так называемые "приемные фирмы" реализуют экспортную продукцию на комиссионных нача­лах, но от имени экспортирующей фирмы. "Приемные фирмы" могут нахо­диться как в стране экспортера, так и на заграничном рынке.

Экспортные ассоциации создаются, как правило, мелкими и средними фирмами, выпускающими стандартные виды продукции. В функции этих ас­социаций входит осуществление экспорта продукции их членов, изучение рынков, разработка совместной экспортной политики, раздел сфер деятель­ности компаний-членов, определение уровня цен, найм агентов по сбыту, организация рекламы и др. Они осуществляют экспортные операции от своего имени и за свой счет, выступая на рынке с едиными ценами.

Членами ассоциации обычно бывают предприятия приблизительно одного размера. Они могут быть либо конкурирующими между собой, либо произ­водящими смежные изделия. Однако чаще всего участники ассоциации, про­изводя аналогичную и конкурирующую продукцию для внутреннего рынка, специализируются в производстве экспортной продукции.

Ассоциация строго разграничивает географические рынки сбыта: обычно она получает заказы от покупателей и распределяет их между своими уча­стниками в заранее установленной пропорции с применением коэффициента или квоты продаж, которая находится в прямой зависимости от производ­ственной мощности предприятий-участников. Ассоциация существует на взно­сы своих членов. Размер взносов исчисляется либо как определенный ме­сячный взнос (без учета фактической прибыли), либо как процент от суммы продаж на экспорт. В отличие от совместной сбытовой компании целью де­ятельности ассоциации является не извлечение прибыли для себя, а распре­деление этой прибыли между участниками.

Заграничные представители — это служащие экспортирующей фирмы, связанные со своей фирмой договорами об оказании услуг и находящиеся от нее в полной зависимости. Они либо постоянно проживают в стране сбыта, либо выезжают туда по специальным поручениям своей фирмы.

Заграничные представители, постоянно проживающие в стране сбыта, как правило, занимаются не только вопросами оптовой и розничной торговли. Через них фирмы обычно получают информацию о строящихся объектах, о планах расширения мощностей отдельных заграничных компаний и о раз­мещении предстоящих заказов. Эту информацию представители собирают че­рез печать, банки, союзы предпринимателей. Постоянные представители при­нимают участие в торгах от имени своей фирмы, осуществляют контроль за деятельностью агентов, если таковые имеются в стране пребывания пред­ставителя, оказывают им помощь техническими знаниями. Представитель, как правило, обладает опытом работы и высокой квалификацией, так как он по существу совмещает в одном лице функции управляющего, специалиста по продаже, технического эксперта, юриста и специалиста по изучению рын­ка. Размер оплаты представителя, как правило, исчисляется в процентах от суммы реализованной продукции. Обычное число представителей у фирм 48, но ведущие автомобильные компании имеют их свыше 50.

Поскольку содержание одного представителя обходится фирмам довольно дорого, они часто прибегают к совместному представительству, которое осуще­ствляется либо совместно оплачиваемым резидентом, либо совместной конторой. Чаще всего такие объединения носят временный характер и используются при выполнении крупных контрактов на поставку оборудования и строительство объектов. Если фирма не имеет постоянного представителя на рынке, специ­альный представитель фирмы, как правило, регулярно посещает эту страну.

Малые и средние фирмы, а также сбытовые заграничные филиалы про­мышленных фирм для продвижения своих товаров на иностранные рынки используют институт разъездных агентов, или коммивояжеров. Коммиво­яжеры направляются фирмой к возможным покупателям для получения от них заказов по образцам, изучения рынков и инструктажа иностранных по­средников, технических консультаций по наладке оборудования.

Коммивояжеры информируют свою фирму о требованиях местного рынка, вкусах и обычаях населения, условиях торговли и расчетов за поставленный товар, таможенных правилах и т.д. Для успешного выполнения своей задачи коммивояжер должен владеть местным языком и знать местные условия. На коммивояжеров могут быть возложены и обязанности инкассации причитаю­щихся с покупателей платежей. Коммивояжеры выступают от имени фирмы и за ее счет. Оплачиваются коммивояжеры по-разному: они могут состоять на твердом окладе, получать сдельную оплату или определенный процент с суммы принятых заказов.

Промышленные фирмы, как правило, не ограничиваются использованием одной из перечисленных форм организации экспорта, а применяют в соче­тании различные формы в зависимости от конкретных условий на опреде­ленном рынке, детально приспосабливая их к собственным потребностям.

Организация импортных операций. Промышленные фирмы все шире осу­ществляют непосредственные импортные операции через собственные каналы, минуя посредников. К непосредственному импорту прибегают обычно промыш­ленные фирмы, постоянно закупающие сырье, топливо, материалы, оборудова­ние для своих заводов. Организационные формы осуществления импортных опе­раций, так же как и операций по экспорту, весьма разнообразны и во многом зависят от объема и характера совершаемых операций, структуры управления компанией, наличия собственных источников снабжения, торгово-политических условий, существующих в странах экспортера и импортера.

Собственный импортный аппарат создается в тех случаях, когда ком­пания имеет устойчивые на основе долгосрочных контрактов связи с постав­щиками сырья и материалов за границей. Структура импортного аппарата промышленных фирм, так же как и экспортного, зависит в первую очередь от объема и характера совершаемых импортных операций. Импортный ап­парат создается как в стране импортера, так и за границей.

Наиболее распространенной формой организации импортного аппарата про­мышленных фирм в стране импортера являются встроенные импортные от­делы. Они создаются внутри отделов снабжения или отделов закупок, которые приобретают товары на внутреннем рынке у местных производителей.

Фирмы с большим объемом импортных операций могут иметь в своем составе специальные импортные отделы, которые обычно делятся на два от­деления: закупочное и административное. В функции закупочного отделения входит обработка полученных образцов, подготовка поездок пред­ставителей за границу для закупки товаров, поддержание связей с закупоч­ными конторами за границей, информация иностранных поставщиков о спросе на данный товар в стране импорта, выдача заказов, ведение корреспонденции. Административное отделение оформляет товары в таможнях, ин­формирует иностранных поставщиков по вопросам тарифов, упаковки и транспортировки грузов, следит за оформлением финансовых документов, за переводом денег, производит перепродажу импортированного товара с постав­кой с причала или таможенного склада. Специальный импортный отдел воз­главляет управляющий по импорту, который должен хорошо знать товар, торгово-политические условия своей страны и технику торговли.

Чаще всего импортные отделы фирмы располагаются в портах, где им удобнее осуществлять транспортно-экспедиторские и таможенные операции.

Заграничное представительство. В крупных центрах, где закупки това­ров носят регулярный характер, промышленные фирмы обычно имеют своих постоянных представителей. В больших промышленных центрах иногда со­здаются закупочные конторы, организуемые на заграничном рынке для при­обретения местных товаров непосредственно у производителя или у торгово-посреднических фирм. Иногда фирмы командируют своих служащих за гра­ницу для приобретения необходимых товаров. Это так называемые вояжеры по закупкам. Особенно часто закупки через вояжеров прак­тикуют предприятия, приобретающие товары, которые носят сезонный характер, — чай, кофе, каучук, шерсть, специи. Вояжеры по закупкам уста­навливают личные контакты с иностранными поставщиками или посредни­ками, осматривают товар и заключают контракты или направляют предло­жения своим фирмам. Нередко для заключения контрактов по закупке фирмы направляют за границу одного из своих директоров.

Импортные ассоциации. В ряде случаев предприятия розничной торговли и импортеры сырья объединяются между собой для осуществления центра­лизованных закупок и организуют общую импортную контору — ассоциацию.

Ассоциации позволяют их участникам получать выгоды от закупки то­варов крупными партиями, отказываться от услуг торговых посредников. Та­кие ассоциации действуют на коммерческой основе, причем члены этих ас­социаций платят одинаковые ежегодные взносы в оплату предоставляемых им услуг. Иногда импортные ассоциации создаются для устранения конку­ренции между импортерами своей страны.