

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра мировой и национальной экономики

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
общего высшего образования**

Гомель 2025

УДК 005:339  
ББК 65.298.1-21  
М 43

Автор-составитель О. М. Максимчикова, ст. преподаватель

Рецензенты: Э. А. Шруб, директор ООО «ЭдвисПак»;  
А. П. Петров-Рудаковский, канд. экон. наук, доцент  
Белорусского государственного университета транспорта

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 2 сентября 2024 г.

**Международный менеджмент** : практикум для реализации содержания образовательных программ общего высшего образования / авт.-сост. О. М. Максимчикова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2025. – 36 с.  
ISBN 978-985-540-682-3

Издание предназначено для студентов экономических специальностей. В практикуме приведены планы семинарских занятий, темы индивидуальных исследований, темы дискуссий, задания. Практикум позволяет систематизировать знания по учебной дисциплине, более глубоко усвоить учебный материал.

УДК 005:339  
ББК 65.298.1-21

ISBN 978-985-540-682-3

© УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2025

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Целью преподавания учебной дисциплины «Международный менеджмент» является формирование необходимых знаний и умений в области управления международными компаниями, овладение способами и инструментами построения системы управления поведением людей в их совместной деятельности в международной компании.

Основными задачами учебной дисциплины являются следующие:

- ознакомление с формами и направлениями международного сотрудничества, особенностями управления международной компанией, типовыми структурами управления в международном бизнесе, методологической базой развития организаций;

- рассмотрение особенностей национальных культур и их влияния на управление международной компанией;

- изучение этапов разработки стратегии и особенностей стратегического управления в международной компании, научиться определять типичные проблемы, связанные с выходом на зарубежные рынки;

- усвоение характеристик организационной культуры, влияния культурных особенностей на организационную культуру и коммуникационные процессы;

- определение и анализ показателей финансовой активности;

- выявление особенностей международного менеджмента персонала.

В целях формирования компетенций студентов при проведении практических занятий по учебной дисциплине целесообразно применять методики активного обучения, дискуссионные формы, анализ реальных ситуаций.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны знать следующее:

- особенности международного менеджмента;

- понятие и виды корпоративной культуры;

- организационные структуры управления международными компаниями;

- факторы, влияющие на разработку стратегий, основные виды стратегий международных компаний;

- особенности кадровой политики в международном бизнесе.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны уметь следующее:

- проводить сравнительный анализ законодательства о развитии конкуренции и ограничении монополизма;

- применять методики управления организационными процессами на практике;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера в международной компании;
- оценивать финансовую эффективность работы международных компаний.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны владеть следующим:

- решением комплексных задач международного менеджмента;
- технологиями командных методов принятия проектных решений;
- методами ведения переговоров;
- интегрированным мышлением.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной, социально-культурной и общественной жизни страны.

Целью практикума является обеспечение необходимой основы для глубокого изучения и усвоения вопросов дисциплины «Международный менеджмент», успешного применения полученных знаний в практической деятельности. Данной цели подчинена принятая структура изложения, соответствующая учебной программе дисциплины.

Практикум составлен с учетом использования в образовательном процессе активных форм обучения, предполагается работа студентов в группах, использование методов критического мышления, проблемного изложения, проведение дискуссий, индивидуальных презентаций по наиболее актуальным темам дисциплины, решение кейсов. Это будет способствовать глубокому усвоению теоретического материала, развитию аналитического мышления и способностей к принятию управленческих решений при управлении международной компанией.

## **Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### *План семинарского занятия*

1. Международный бизнес: понятие, особенности, формы.
2. Сущность, характерные черты, значение и функции международного менеджмента.
3. Влияние концепции устойчивого развития на менеджмент.

### *Темы индивидуальных исследований*

1. Значение изучения международного менеджмента для современного экономиста.
2. Динамика и проблемы инвестирования в отрасли, связанные с Целями устойчивого развития.
3. Римский клуб: история создания и направления деятельности.
4. ESG и устойчивое развитие.

### *Тема дискуссии*

Международный менеджмент следует изучать только тем, кто планирует работать в компании, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность.

### *Задание 1*

Используя ресурсы электронных библиотек, сделайте краткий обзор периодической научной литературы по проблемам развития международного бизнеса, устойчивого развития, транснационализации, интернационализации, формирования стратегий международных компаний и др. Обзор должен включать не менее пяти источников, опубликованных за последние три года. Результаты работы представьте по форме таблицы 1.

Таблица 1 – Обзор научных публикаций по проблемам развития международного бизнеса

Автор	Наименование статьи	Библиографическое описание	Краткая аннотация

## **Тема 2. МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС-СРЕДА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ**

### *План семинарского занятия*

1. Интернационализация компании: цели, модели, способы.
2. Международная компания как форма международной институциональной интеграции: характерные черты, типовые структуры управления.
3. Международный стратегический альянс: сущность, виды, мотивы.
4. Понятие и анализ международной бизнес-среды в международном менеджменте.

### *Темы индивидуальных исследований*

1. Альтернативные модели интернационализации: условные и сетевые.
2. Классификация моделей межфирменных сетей.
3. Кластерная организация производства как форма квазиинтеграции компаний.
4. Понятие формальных и неформальных институтов: подход Д. Норта.

### *Тема дискуссии*

Вопросы интернационализации актуальны для крупных компаний, имеющих длительную историю присутствия на рынке. Для средних и малых компаний интернационализация не представляет особого интереса.

### *Задания*

**Задание 2.** Й. Йохансон и Й. Вальне в 1977 г. в работе *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment* предложили рассматривать процесс интернационализации как состоящий из ряда последовательных этапов: экспорт через посредников, открытие дочерней компании, перенос производства за рубеж.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. К какой группе моделей интернационализации компании относится данная модель?

2. Можно ли объяснить интернационализацию любого рода компаний с точки зрения данной модели?

**Задание 3.** Изучите новостное сообщение и ответьте на следующие вопросы:

1. К какому типу стратегических альянсов можно отнести сотрудничество компаний Unilever и PepsiCo?

2. Каковы мотивы создания данного альянса?

*Новостное сообщение.* Компании Unilever и PepsiCo расширили свое партнерское соглашение в отношении продуктов бренда Lipton.

Новое соглашение базируется на договоре Pepsi Lipton Tea Partnership (PLTP) 1991 г. в области маркетинга и дистрибуции для продвижения на мировом рынке холодного чая Lipton Ice Tea. Теперь его действие распространяется еще на 11 стран – Германию, Италию, Нидерланды, Францию, Швейцарию, Австрию, Бельгию, Португалию, Корею, Тайвань и Южную Африку. Продажи в этих странах в 2006 г. составили 300 млн евро.

Долевое участие Unilever и PepsiCo останется прежним – по 50% для каждой из компаний.

«Это прекрасная возможность для укрепления наших общих позиций в одной из самых быстрорастущих категорий напитков», – сказал Майкл Уайт, исполнительный директор компании PepsiCo International. Lipton является значимым мировым брендом, он остается ключевым элементом нашей стратегии, цель которой – предложить потребителю широкий выбор напитков на любой вкус».

Эксперты считают, что расширение партнерства Unilever-PepsiCo укрепит их позиции в конкурентной борьбе с компаниями Coca-Cola и Nestle, которые в марте этого года изменили условия своего сотрудничества и предоставили друг другу «больше свободы».

Новое соглашение потребует одобрения регулирующих органов для Португалии и Южной Африки – договоренностей с действующими партнерами Unilever.

**Задание 4.** Изучите новостное сообщение и ответьте на следующие вопросы:

1. К какому типу стратегических альянсов можно отнести сотрудничество компаний Nestle и Coca-Cola?

2. Что могло быть мотивом создания данного альянса?

Сделайте предположения о достижении целей создания альянса.

*Новостное сообщение.* Один из крупнейших в мире производителей продуктов питания швейцарская компания Nestle и ведущий мировой производитель безалкогольных напитков американская компания Coca-Cola приняли решение об окончании деятельности совместного предприятия Beverage Partners Worldwide (BPW) в 2018 г.

Созданное в 2001 г. BPW специализируется на выпуске чаев в бутылках, в частности, под маркой Nestea в Европе и Канаде. «Рынок готовых к употреблению чаев претерпел изменения, Nestle полагает, что настало время развивать Nestea независимо», – говорится в сообщении швейцарской компании.

Nestle предоставит Coca-Cola лицензию на производство и распространение Nestea в Канаде, Испании, Португалии, Андорре, Румынии, Венгрии и Болгарии. Подразделение Nestle Waters, которое управляет брендом Nestea в ряде стран (включая Соединенные Штаты Америки (США)), будет распространять чай во всех остальных европейских странах, не затронутых лицензионным соглашением.

BPW было создано Nestle и Coca-Cola в 2001 г. на паритетных началах. Продукция под маркой Nestea конкурирует с чаями Lipton Ice Tea и Brisk, которые выпускает совместное предприятие Pepsi Lipton Tea Partnership, созданное в 1991 г. двумя другими компаниями – Unilever и PepsiCo.

**Задание 5.** В 1998 г. между компаниями United Airlines и British Airways был заключен договор, охватывающий авиационные маршруты в Северной Америке и Европе. Менеджеры United Airlines договорились о согласовании своих графиков полетов с графиками British Airways. Такое согласование позволяло сделать более удобной процедуру пересадки американских пассажиров, путешествующих по Европе, с внутренних американских рейсов на рейсы British Airways. Соглашение было широко использовано в маркетинговых кампаниях обеих авиалиний. Во время своих визитов агенты компаний по маркетингу информировали американские и европейские туристические агентства о достигнутом соглашении и о вытекающих из него последствиях.

Данный пример демонстрирует создание стратегического альянса. Укажите, какие выгоды могут иметь компании, создающие международные стратегические альянсы. По возможности назовите примеры других стратегических альянсов.

**Задание 6.** Изучите нижеприведенный кейс и ответьте на следующие вопросы:

1. Почему испанские фирмы инвестируют в прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в Латинской Америке и Европе? Это связано с низкой стоимостью рабочей силы? Или это прибыльные рынки за рубежом? Или то и другое?

2. Почему они выбирают прямые инвестиции, а не торговые или финансовые инвестиции?

3. Почему именно эти фирмы инвестируют за границу, а другие успешные отечественные фирмы – нет?

*Кейс.* Испанские многонациональные предприятия (МНП) были новичками в международном бизнесе. Тем не менее, к 2010 г. Испания вошла в десятку ведущих стран-источников и стран-получателей ПИИ. Объем ПИИ иностранных фирм в Испании вырос с 201 млрд евро в 2001 г. до 528 млрд евро в декабре 2016 г., а объем ПИИ испанских фирм за рубежом составил 490 млрд евро, увеличившись с 264 млрд евро в 2001 г.

С начала 1980-х гг. либерализация и приватизация не только усилили конкуренцию со стороны иностранцев, приезжающих в Испанию, но и подтолкнули испанские предприятия к конкуренции за рубежом. Членство в Европейском союзе (ЕС) в 1986 г., общий рынок ЕС в 1993 г. и принятие евро в 1999 г. еще больше нивелировали барьеры для торговли и инвестиций. В 1990-х гг. испанские МНП расширяли свою деятельность за рубежом. Первоначально многие из них сосредоточились на Латинской Америке, используя сходство языка, культуры и процессов развития. Более того, в Латинской Америке происходили процессы приватизации и либерализации, похожие на опыт Испании десятилетием ранее. Таким образом, лидеры бизнеса увидели возможность выйти на новые рынки, которые не слишком отличались от испанского, и внести свой опыт и компетенцию в промышленное развитие своих стран. Это движение в Латинскую Америку возглавили шесть крупнейших компаний Испании, на долю которых пришлось более 90% всех испанских ПИИ в этом регионе: Banco Santander и BBVA в банковской сфере, Endesa и Iberdola в коммунальном секторе, Repsol в нефтегазовой сфере, а также Telefónica, главный испанский оператор телефонной связи. В 1999 г. и 2000 г. испанские фирмы инвестировали в Латинскую Америку больше, чем американские.

В начале 2000-х гг. испанские МНП сосредоточили свое внимание на Западной Европе, используя возможности рыночной интеграции в еврозоне. В частности, предприятия, занимающиеся производством потребительских товаров и туризмом, расширились из Испании в

другие части Европы. Например, предприниматели в индустрии моды, такие как Inditex (владелец Mango и Zara), успешно вышли на международную арену, став пионерами новых концепций быстрой моды, расширяясь сначала по всей Европе, а затем и в других частях света. Таким образом, структура ПИИ из Испании стала более географически диверсифицированной.

Ведущие испанские МНП сосредоточены в нескольких отраслях. В банковской сфере BBVA и Santander стали лидерами рынка во многих странах Латинской Америки. Начиная с 1990-х гг., они стали крупнейшими иностранными банками в Латинской Америке благодаря примерно 20 приобретениям. Santander также вышел на рынок розничных банковских услуг в Великобритании, приобретя Abbey National за 12,5 млрд евро, а также приобрел Sovereign Bankcorp, чтобы создать плацдарм в США. Благодаря географической диверсификации и разумному управлению рисками Santander относительно благополучно пережил финансовый кризис. Santander даже использовал кризис для приобретения активов у банков, испытывающих финансовые трудности, включая Banco Real в Бразилии у ABN AMRO и долю Bank America в Serfin в Мексике. В Польше Santander приобрел третий по величине банк Bank Zachodni у Allied Irish Bank. В Великобритании Santander приобрел два ипотечных банка, потерпевших неудачу во время финансового кризиса, купил 318 филиалов контролируемого государством Royal Bank of Scotland. Таким образом, Santander превратился во второй по величине розничный банк в Великобритании с долей рынка 11%, обслуживающий 26 млн клиентов через свои 1 400 отделений.

В коммунальной отрасли приватизированные компании возглавили международную экспансию. Возможности для приобретения в этих секторах часто создаются в результате приватизации. Например, компания Endesa, оператор электрических сетей, начала свою международную экспансию с крупных инвестиций в 1997 г. в Чили, которая стала первой латиноамериканской страной, создавшей правовую базу для ПИИ, снизившую риск для бизнеса до приемлемого уровня. Впоследствии Endesa стала лидером рынка в Чили, Аргентине и Перу.

Аналогичным образом, оператор телефонной связи Telefónica начал свою интернационализацию с приобретения долей в компаниях в Латинской Америке. В 2010 г. компания получила полный контроль над бразильским телефонным оператором Brasilcel, выкупив миноритарных акционеров за 8,5 млрд евро, и стала лидером рынка. В Европе Telefónica приобрела O2, оператора мобильной связи в Великобри-

тании, Германии и Ирландии, за 26 млрд евро. Впоследствии Лондон также стал центром Telefnica для операций в области цифровой экономики.

В Китае Telefnica владеет почти 10% акций компании China Netcom, которая, в свою очередь, владеет 1,7% акций Telefnica. В строительном секторе такие компании, как Ferrovial, ACS и Sacyr Vallehermoso, выросли на фоне строительного бума, расширяя свою деятельность по эксплуатации инфраструктуры, такой как автомагистрали и аэропорты, переходя от строительства к сфере услуг. В 2000-х гг. компания Ferrovial приступила к крупным приобретениям с двумя целями: уменьшить свою зависимость от испанского рынка, снизить волатильность своих доходов, которые ранее были получены в основном от цикличной строительной отрасли. По всей Европе Ferrovial приобрела строительные компании, такие как Amey в Великобритании и Budimex в Польше, а также операторов аэропортов, таких как ВАА в Великобритании. Таким образом, многие аэропорты Великобритании, такие как Хитроу и Гатвик, стали собственностью этого испанского МНП.

Крупное испанское МНП было создано в результате слияния British Airways и Iberia в 2011 г. International Consolidated Airlines Group (IAC) зарегистрирована в Мадриде, технически является испанским МНП, но ее операционная штаб-квартира находится в Лондоне, она котируется на фондовых рынках в Мадриде и Лондоне.

Финансовый кризис повлиял на испанские транснациональные компании (ТНК). Некоторые из них отказались от проектов за рубежом. Например, компания Ferrovial продала 10,6% своей доли в ВАА суверенному фонду Qatar Investment Authority. Другие использовали свои зарубежные филиалы для привлечения средств, чтобы направить деньги обратно в Испанию. Поэтому в некоторые годы и для некоторых стран испанские ПИИ были отрицательными. В частности, филиалы в Нидерландах использовались для привлечения капитала для перевода в Испанию, что привело к отрицательному чистому оттоку ПИИ из Испании в Нидерланды в течение нескольких лет. Например, в 2012 г. испанские МНП вывели более 2 млрд евро из Мексики, Швейцарии, США и Великобритании. Однако к 2013 г. ситуация нормализовалась, испанские МНП продолжили свой международный рост.

## **Тема 3. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### *План семинарского занятия*

1. Задачи международного стратегического менеджмента. Стратегическое планирование в международной компании.
2. Стратегические альтернативы, факторы, влияющие на их выбор.
3. Элементы международной стратегии.
4. Уровни международной стратегии.

### *Темы индивидуальных исследований*

1. Зеленые технологии в международном стратегическом менеджменте: понятие и подходы.
2. Типология стратегических решений международных компаний.

### *Задания*

**Задание 7.** Определите источники получения конкурентных преимуществ международной компанией, отраженные в нижеприведенных ситуациях, которые недоступны для компаний, действующих только в своей стране.

*Ситуация 1.* Производство спортивной обуви является очень трудоемким, поэтому компания Nike, так же как и многие ее конкуренты, сосредоточивает выпуск своей продукции в странах, в которых не требуется больших затрат на рабочую силу.

*Ситуация 2.* Вместо размещения производства нового спортивного автомобиля на нескольких предприятиях в компании Mercedes-Benz было принято решение осуществлять сборку автомобилей этой модели на одном предприятии, расположенном в штате Алабама.

*Ситуация 3.* Когда компания Nissan начала продавать свои автомобили в США, она предложила потребителям только одну модель и осуществляла сбыт автомобилей через агентства, принадлежащие другим компаниям. Затраты на сбыт автомобилей одной модели таким способом были достаточно высокими. Однако с течением времени, по мере дальнейшего укрепления репутации своей торговой мар-

ки, компания Nissan постепенно внедряла в производство новые модели. В настоящее время Nissan владеет собственной сетью сбыта и распределения продукции, через которую компания продает большой ассортимент легковых и грузовых автомобилей в странах Северной Америки. В результате издержки на распределение продукции в расчете на одну модель существенно снизились по сравнению с соответствующим показателем на момент проникновения компании на рынок США.

*Ситуация 4.* Компания по переработке куриного мяса Tyson Foods выгодно воспользовалась повышением спроса на куриные грудки среди американских потребителей, заботящихся о своем здоровье. Однако производство большего количества куриных грудок сопровождалось увеличением количества куриных окороков, которые не пользуются большим спросом на рынке США. В качестве выхода из сложившейся ситуации руководством компании Tyson было принято решение экспортировать куриные окорока на российский рынок, где потребители отдают предпочтение темному мясу, и в Китай, где они считаются деликатесом. Объем экспорта куриных окороков компании Tyson в Россию и Китай составляет существенную долю в доходах компании.

*Ситуация 5.* По мнению руководства сети американских ресторанов быстрого обслуживания McDonald's, рестораны компании должны располагаться в отдельных зданиях, построенных в небольших городках или в пригородных зонах крупных городов. Одному из японских франчайзи удалось убедить руководство McDonald's в том, чтобы ему позволили открыть ресторан McDonald's в одном из административных зданий, расположенных в центральной части города. Успех этого ресторана заставил высшее исполнительное руководство компании пересмотреть свою концепцию размещения ресторанов быстрого обслуживания. В настоящее время нетрадиционные для McDonald's места расположения ресторанов – административные здания, супермаркеты Wal-Mart, аэропорты – дали импульс новому этапу экономического роста компании.

*Ситуация 6.* Персонал конструкторского отдела компании BMW, действующего в штаб-квартире компании в Мюнхене, отвечает за конструирование новых моделей автомобилей марки BMW. Сосредоточение всех научно-исследовательских и проектно-конструкторских

работ в одном месте позволяет инженерам компании BMW разрабатывать новые коробки передач, согласовывая свои действия со своими коллегами, конструирующими новые двигатели. С другой стороны, централизация управления научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР) ограничивает способность компании удовлетворять во многих случаях существенно различающиеся нужды потребителей из разных стран. В качестве примера можно рассмотреть следующий вопрос: «Нужно ли монтировать держатели для чашек в салонах автомобилей?». Разрабатывая автомобили, предназначенные для езды по немецким скоростным автомагистралям, специалисты компании пришли к выводу, что с учетом необходимости обеспечения безопасности движения с высокой скоростью наличие держателей для чашек в салонах не только неуместно, но и опасно. Однако в США скорость движения по автомагистралям намного ниже, а наличие держателей для чашек в салонах автомобилей, которые продаются на рынке США, считается важным элементом обеспечения комфорта. На протяжении длительного периода между немецкими инженерами BMW и менеджерами компании, занимающимися вопросами сбыта автомобилей BMW на рынке США, не прекращалась полемика вокруг этой простой проблемы. Только относительно недавно держатели для чашек стали стандартным элементом комплектации автомобилей компании BMW, продаваемых в Северной Америке.

**Задание 8.** Изучите нижеприведенную ситуацию и определите тип стратегической альтернативы международной компании.

*Ситуация.* Вы голодны. Вы заходите перекусить в одну из закусокных. В привлекательном зале вдоль одной стены расположены прилавки, на которых выставлены различные бутерброды (например, копченый лосось на кусочках длинного французского хлеба или бутерброды с кусочками куриного филе, маринованными в специальном соусе из специй). Кроме того, в меню есть и другие блюда: парфе из йогурта, свежевыжатые соки, суши, печенье и пирожные, выпеченные на кухне закусокной, кофе эспрессо и чай Earl Grey. Вы делаете заказ, оплачиваете его и отходите от прилавка, делаете все это за 90 секунд. Это не привычный для вас пакет с гамбургером, выданный в окошко. Это Pret A Manger (в переводе с фр. – «готовый, чтобы есть») – название британской сети кафе-закусокных, работающей по новой схеме. По всей вероятности, Pret A Manger является «первой

ласточкой» индустрии быстрого обслуживания принципиально нового типа. Учреждения общественного питания этого типа находятся где-то посередине между обычными ресторанами быстрого обслуживания и традиционными ресторанами с обслуживанием за столиками, меню и официантами. В кафе-магазинах Pret A Manger основное внимание уделяется качеству продуктов питания, из которых готовятся блюда. Компания была основана в 1986 г. двумя англичанами, Синклером Бичемом и Джулианом Меткалфом, которых приводили в уныние обычные бутерброды, подаваемые в обычных английских закусочных. Высокое качество блюд, которые продаются в кафе-магазинах Pret A Manger, обеспечивается приготовлением этих блюд на месте, блюда готовят не раньше, чем утром текущего дня. Все блюда готовятся из высококачественных ингредиентов, таких как собранный вручную свежий базилик и изготовленный непосредственно в закусочной майонез. Когда однажды в компании Pret A Manger закончились запасы китайских лангустов, они не были заменены более дешевыми морепродуктами; вместо этого были закуплены свежие канадские креветки. Это стремление обеспечить самое высокое качество подаваемых блюд выразилось, например, во внесении 33 усовершенствований в рецепт фирменного шоколадного пирожного с орехами. На стене закусочной Pret A Manger в Кембридже висит табличка, на которой написаны следующие слова: «Скаковая лошадь, которая приходит к финишу всего на несколько секунд быстрее, стоит в два раза дороже. Это небольшое “чуть-чуть” обладает огромной ценностью». В конце каждого дня продукты, которые не были проданы, бесплатно передаются в распоряжение благотворительных учреждений для бездомных. Еще один важный фактор успеха любого предприятия розничной торговли – обслуживание клиентов. В этой сфере компания Pret A Manger также избрала уникальный путь. В отличие от общепринятой практики в компании не предусмотрено обучение работников, нет заданных схем обслуживания клиентов, отсутствуют нормы выработки или стандартные повторяющиеся задания. В Pret A Manger просто нанимают энергичных людей и предоставляют им возможность делать свое дело. Благодаря дружеской, непринужденной обстановке в коллективе компания Pret A Manger вошла в десятку европейских компаний, обеспечивающих самые лучшие условия работы. Не последним фактором получения такого статуса стало проведение еженедельных вечеринок для всех служащих компании. Персонал закусочных Pret A Manger очень разнороден; менее одной трети работников – британцы; все работники очень молоды

(возраст 38% от общей численности персонала не превышает 25 лет). Один день в квартал каждый менеджер работает в закусочной, принимая участие в приготовлении бутербродов и обслуживании клиентов. Каждому работнику компании известны номера мобильных телефонов всех менеджеров, в том числе генерального директора компании Эндрю Рольфа. За хорошую работу работников компании награждают «серебряной звездой» от Тиффани, а за рационализаторские предложения – денежной премией в размере 1 500 долл. США. Компания Pret A Manger нарушает традиционные принципы работы ресторанов быстрого обслуживания и по другим направлениям. Эндрю Рольф сказал по этому поводу следующее: «Мы не верим в действенность фокус-групп, маркетинговых исследований и рекламы. Принцип работы нашей компании очень прост: если какое-то блюдо не находит спроса, мы прекращаем продавать его». С тех пор как количество кафе-магазинов сети Pret A Manger увеличилось до 130, основной проблемой стало обеспечение работы всех этих заведений именно в таком бизнес-формате. В компании было принято твердое решение об отказе от использования франчайзинга в качестве возможной модели ведения бизнеса, а ежегодное увеличение количества закусочных было ограничено цифрой 40. Компания Pret A Manger открывает свои кафе-магазины и на территории США, однако для этого рынка данная концепция может оказаться «слишком британской». Основным элементом бизнес-модели Pret A Manger являются предварительно приготовленные блюда (это продиктовано желанием сократить до минимума время обслуживания клиентов), однако американцы отдают предпочтение бутербродам, приготовленным на заказ. Эндрю Рольф вспоминает, как он наблюдал в Нью-Йорке за служащими, которые, поглядывая на часы, проходили мимо очередей в небольших закусочных, не желая тратить время. Он понял, что закусочные Pret A Manger могут иметь большой успех, несмотря на нетрадиционный подход к ведению бизнеса. «Перед выходом на американский рынок все нью-йоркцы, с которыми мы общались, утверждали, что американцы хотят получать свои привычные бутерброды в обычных закусочных, – вспоминает Эндрю Рольф. – Мы же отвечали им, что мы сделаем все по-своему и посмотрим, что получится». В 2001 г. компания McDonald's приобрела 33% акций Pret A Manger. Компания быстро дистанцировалась от этого производителя гамбургеров. На веб-сайте компании сказано: «McDonald's не оказывает никакого непосредственного влияния на то, что мы продаем и как мы это делаем». Эндрю Рольф признает, что сохранение оригинального бизнес-

формата компании потребует больших усилий. Он уверен в том, что компания сможет сохранить свои ценности: «Нет причин, которые заставили бы меня свернуть с избранного пути».

**Задание 9.** Изучите нижеприведенную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Какой тип корпоративной стратегии реализовывается международной компанией Assog SA?
2. Каковы преимущества и недостатки данного типа стратегии?

*Ситуация.* Компания Assog SA, крупный оператор гостиничного бизнеса, штаб-квартира находится в Париже, на начальном этапе своего жизненного цикла представляла собой сеть ресторанов; впоследствии она начала приобретать сети гостиниц высшей категории (такие как Sofitel), а также сети недорогих гостиниц (такие как Motel 6). Для того чтобы поддерживать высокий уровень заполняемости ресторанов и номеров гостиниц, в компании Assog SA было принято решение заняться организованным туризмом и прокатом автомобилей. С целью развития туризма компания даже открыла к северу от Парижа свой собственный тематический парк, посвященный персонажу известного французского мультфильма Asterix the Gaul («Астерикс из Галлии»).

**Задание 10.** Изучите нижеприведенную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Какой тип корпоративной стратегии реализовывается международными компаниями?
2. Каковы преимущества и недостатки данного типа стратегии?

*Ситуация.* Французская компания Casino Guichard-Perrachon владеет компаниями, действующими в таких отраслях, как финансовые услуги, обработка изображений, супермаркеты, производство вина и дежурные магазины. Компания General Electric (GE) владеет такими разнотипными подразделениями, как телевизионная сеть (NBC), предприятие по выпуску осветительных приборов, компания по выпуску медицинской техники, компания по производству авиационных двигателей, предприятие по производству полупроводников, а также инвестиционный банк.

## **Тема 4. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### *План семинарского занятия*

1. Инновационно-технологическая среда современного международного менеджмента. Объекты интеллектуальной собственности.
2. Технологическая политика в современной многонациональной компании: цели и направления.
3. Международная передача технологий: сущность, формы и методы.
4. Планирование международных НИОКР. Организационные формы НИОКР.

### *Темы индивидуальных исследований*

1. Роль платформы Yet2.com в развитии открытых инноваций для стимулирования корпоративных инноваций международных компаний.
2. Коммерциализация интеллектуальной собственности и технологии «на полке».

### *Задания*

**Задание 11.** Инвестиции в науку – это вложения, результат которых может быть не виден «широкой публике» еще долго, не всегда революционные технологии воплощаются в популярный продукт сразу после изобретения. Некоторым инновациям требуются многие десятилетия, чтобы найти дорогу к потребителю.

Технология сенсорного экрана обрела глобальную популярность в 2007 г., когда вышло первое поколение iPhone с «магическими» мультисенсорными жестами. Казалось, что технология была изобретена в 2007 г., но к 2007 г. оказалось, что инновация была создана более 40 лет назад. Впервые идею сенсорного экрана (мультисенсорного) и принцип его работы описал английский инженер Эрик Артур Джонсон в 1965 г. В 1969 г. он получил патент на технологию, но сама она многие годы не использовалась, так как других необходимых для практического применения компонентов в то время еще не изобрели.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как называется процесс перехода результата научно-технической деятельности в товар или услугу и последующая реализация в промышленных масштабах?
2. В каких формах может осуществляться данный процесс?

**Задание 12.** Изучите нижеприведенную ситуацию и определите тип технологической политики международной компании Unilever, назовите ее преимущества и недостатки.

*Ситуация.* В научно-исследовательских центрах Unilever по всему миру работают более 5 000 специалистов, изобретая новые продукты и совершенствуя существующие, чтобы радовать потребителей по всему миру, создавая превосходные продукты и впечатления.

Более 650 экспертов в области науки, технологий и инжиниринга работают в Hindustan Unilever Limited – индийском подразделении компании – на трех площадках в Мумбае, Бангалоре и Гургаоне.

Научно-исследовательский центр в Мумбае (R&D Mumbai) является одним из крупнейших центров инноваций в области НИОКР компании Unilever, в котором работают 360 специалистов в области фармацевтики, биотехнологий, фитотерапии, микробиологии, инжиниринга и упаковки.

Научно-исследовательский центр обладает возможностями для разработки форматов продуктов, охватывающих категории «уход за волосами», «уход за полостью рта», «уход за кожей», «очистление кожи», «стирка», «уход за домом», «необходимые для жизни средства».

Современные предприятия по производству мыла, жидких средств личной гигиены, средств по уходу за кожей, жидких средств по уходу за домом предназначены для улучшения масштабирования деятельности, более быстрого внедрения на предприятиях, что помогает ускорить вывод на рынок инновационных продуктов. У подразделения также есть испытательные центры оценки продукции для мыла, моющих средств, средств для мытья посуды, средств по уходу за полостью рта и волосами. Благодаря науке и технологиям, цифровым инструментам и возможностям компания быстро реагирует на меняющиеся потребности потребителей гибким, своевременным и проактивным образом.

**Задание 13.** Изучите нижеприведенную ситуацию и определите тип технологической политики международной компании, назовите ее преимущества и недостатки.

*Ситуация.* Когда успех компании Unilever с продуктом Wisk продемонстрировал потенциал сегмента моющих жидкостей для стирки сильно загрязненных тканей, Procter & Gamble (P&G) и Colgate устремились на рынок с конкурирующими продуктами (Ega и Dynamo), но гораздо менее успешно. Все три компании пробовали свои продукты в Европе, но благодаря насыщенности европейского рынка различными порошковыми моющими средствами, которые содержат энзимы, хлор и фосфаты, не разрешенные в США, попытки распространения новых жидкостей там оказались неудачными у всех трех американских компаний. Однако европейские ученые P&G продолжали уверять, что они смогут улучшить характеристики жидкости, чтобы противопоставить ее местным порошкам. После семи лет работы они разработали хлорный заменитель со смягчающей способностью, как у фосфата, и средство для придания энзимам постоянства. Новый продукт превзошел характеристики порошков и был выпущен под маркой Vizir, создав сегмент жидкостей для стирки на рынке Европы. Тем временем исследователи P&G в США работали над новой жидкостью для замены моющей жидкости Ega, которая потерпела поражение в борьбе за удовлетворительную долю рынка против Wisk. В этот же период международная координационная технологическая группа работала с дочерней компанией P&G в Японии над разработкой более сильного ингредиента для удаления жирных пятен, делающего жидкость более эффективной при мытье в холодной воде, что было распространено в Японии. Таким образом, каждое подразделение корпорации искало эффективное решение своих локальных проблем, но никто из них не кооперировался для осуществления более эффективных совместных исследований. Когда глава европейского отделения P&G возглавил исследования в материнской компании, его целью стало развитие кооперации и координации деятельности локальных центров НИОКР. Посредством нескольких важных организационных изменений он смог наладить механизм кооперации между национальными отделениями. Результатом глобальной технологической политики стал выпуск жидкости Tide в США (марка, которая была в состоянии конкурировать с лидером рынка – Wisk), а также успешный вывод на японский рынок моющего средства Cheer и европейский – Ariel. Все эти продукты объединили лучшие разработки, созданные в ответ на европейские, американские и японские потребности.

**Задание 14.** Изучите нижеприведенную ситуацию и опишите преимущества и недостатки использования модели открытых инноваций в организации НИОКР международной компанией.

*Ситуация.* Классическим примером успешной эволюции от модели закрытых инноваций к модели открытых инноваций может служить компания P&G. К началу 2000-х гг. в условиях технологического взрыва опора лишь на собственные силы стала тормозом для развития внутренних НИОКР компании, доля коммерчески успешных инноваций не поднималась выше 35%; в условиях усиления конкуренции, стагнации выручки и падения прибыли рыночная капитализация компании упала вдвое.

Для стимулирования притока внешних идей и продуктов от инноваторов и патентообладателей в P&G запустили программу Connect + Develop. Таким образом, компания привлекает лучшие мировые умы к решению задач и удовлетворению потребностей в самых разных сферах своего бизнеса (от разработки новых продуктов и технологий до электронной торговли и цепочки поставок).

В настоящее время P&G опирается как на собственные каналы, так и на открытые источники для обеспечения притока инновационных идей. Благодаря сети из десятков технологических предпринимателей по всему миру, которые занимаются анализом научной, патентной литературы, местных рынков и налаживанием контактов с представителями бизнеса и науки, выявлены тысячи новых продуктов, идей и перспективных технологий. P&G вовлекает крупнейших поставщиков и их ресурсы НИОКР в решение своих технических задач и устраивает совместные с ними и обменные программы для персонала НИОКР. В 1999 г. вместе с другими компаниями из списка Fortune 100 – Honeywell, Caterpillar, Bayer, Siemens – P&G запустила проект Yet2.com, онлайн-платформу для обмена интеллектуальной собственностью между компаниями, университетами и государственными лабораториями, обеспечив возможность внешним игрокам получить доступ к патентным ресурсам крупных компаний.

Переосмысление подхода к инновациям и лежащей в его основе бизнес-модели позволило P&G стать первопроходцем в области открытых инноваций. Сегодня половина инновационных продуктов и технологий заимствована из внешних источников, при этом возросла эффективность НИОКР, сократилось время вывода продуктов на рынок.

## **Тема 5. МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ**

### *План семинарского занятия*

1. Кросс-культурный анализ коммуникаций в системе международного менеджмента. Культурные различия и ценностные ориентации.
2. Переговоры в системе международной экспансии компаний.
3. Деловая этика как система ограничений бизнеса.
4. Система управления персоналом в международной компании.
5. Управление международными командами.

### *Темы индивидуальных исследований*

1. Мотивационные модели в разных культурах.
2. Теория управления беспокойством и неопределенностью В. Гудикунста.
3. Практическое применение теорий измерения культур в международном менеджменте.
4. Теория высоко- и низкоконтекстуальных культур Э. Холла.
5. Основные тактические приемы ведения переговоров.
6. Значение роли лидера в переговорах.

### *Задания*

**Задание 15.** Изучите нижеприведенную ситуацию и ответьте на вопрос «Положения какой культурологической теории применены в объяснении причин авиакатастроф на рейсах авиакомпании Korean Airlines?». Прокомментируйте решение, принятое руководством компании с целью преодоления проблемы.

*Ситуация.* В конце 1990-х гг. на рейсах авиакомпании Korean Airlines происходило очень много катастроф, которые приводили к гибели людей. Некоторые специалисты по безопасности полетов отнесли причины возникновения этой проблемы к нормам корейской культуры, требующим уважения к власти. Специалисты, занимавшиеся поведенческими аспектами этой проблемы, обнаружили, что старшие помощники (вторые пилоты) во многих случаях не хотели сообщать капитану корабля, что он совершает ошибку, даже если эта

ошибка подвергала самолет опасности. То, что в компании Korean Airlines в качестве пилотов работали бывшие военные летчики, еще больше усложняло проблему, поскольку военные летчики были обучены подчиняться приказам вышестоящих офицеров. Для того чтобы разрешить эту проблему, в компании Korean Airlines была принята полностью обновленная стратегия найма летчиков, в соответствии с которой на работу принимались иностранные и гражданские отечественные летчики, которые при чрезвычайных обстоятельствах могли бы подвергнуть сомнению действия капитана.

**Задание 16.** Основными факторами, которые оказывают влияние на выбор типа кадровой политики и культурных аспектов управления, являются следующие:

- местоположение фирмы и ее филиалов;
- «базовая» культура фирмы;
- отрасль;
- размер компании;
- организационная форма;
- конкурентная стратегия;
- характер операций на рынке;
- политика, правила и процедуры международной фирмы.

Приведите примеры реализации данных факторов в международных компаниях.

**Задание 17.** Несмотря на то что руководители-экспатрианты составляют меньшинство в общем числе руководителей международных фирм, есть существенные причины использования труда экспатриантов. Назовите их и приведите примеры.

## **Тема 6. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВО-ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### *План семинарского занятия*

1. Особенности финансового менеджмента в международном бизнесе. Управление операционными денежными потоками.
2. Валютно-финансовая среда международного менеджмента. Валютные риски и стратегии их хеджирования.
3. Методы финансирования международной торговли. Страхование экспортных кредитов.
4. Оценка проектов прямых зарубежных инвестиций.

## *Темы индивидуальных исследований*

1. Влияние налогообложения на управленческие решения в международных компаниях.
2. Проблема двойного налогообложения в деятельности международных компаний.
3. Подходы государств к международному налогообложению.
4. Децентрализация и централизация решений в финансовом менеджменте многонациональных корпораций.
5. Хеджирование бухгалтерской валютной незащищенности.
6. Диверсификация операций как средство страхования экономической валютной незащищенности.
7. Системы финансирования экспорта развитых стран.

### *Задания*

**Задание 18.** Изучите нижеприведенную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. С каким видом валютного риска столкнулась компания Rolls-Royce?
2. Какие способы хеджирования риска могла бы предпринять компания?

*Ситуация.* Производящая авиадвигатели британская компания Rolls-Royce понесла в 1979 г. убытки в сумме 58 млн фунтов стерлингов, объяснив потери резким усилением фунта стерлингов относительно доллара США. Цена одного фунта стерлингов увеличилась с 1,71 долл. США в начале 1977 г. до 2,12 долл. США. В конце 1979 г. экспортные поставки (главным образом в США) составляют до 40% от объема продаж Rolls-Royce. В 1978–1979 гг. компания выиграла несколько крупных контрактов на поставку авиадвигателей в США. Эти контракты были заключены с крупными американскими производителями самолетов Boeing и Lockheed; поэтому валютой контракта был выбран доллар США. При этом сумма контракта определялась с ориентацией на значение обменного курса, равное 1,80 долл. США за 1 фунт стерлингов. Менеджеры Rolls-Royce ожидали, что фунт стерлингов обесценится к моменту поступлений до 1,65 долл. США. Поэтому они не предприняли никаких мер по страхованию валютного риска. По оценкам, валютные потери от реализации данных контрактов составили до 200 млн долл. США.

**Задание 19.** Изучите нижеприведенную ситуацию и определите, какой способ страхования экономической валютной незащищенности был использован международной компанией.

*Ситуация.* Американская корпорация Caterpillar, занятая в производстве строительных и дорожных машин, была одним из крупнейших американских производителей и вторым-третьим экспортером в США. В 1981 г. 57% продаж корпорации были осуществлены вне США, хотя 81% активов и более 2/3 занятых в корпорации было сосредоточено в США.

1980-е гг. оказались для Caterpillar крайне неблагоприятными. Продажи сократились на 1 млрд долл. США, а доля рынка упала до 40%. Ситуация объяснялась укреплением доллара США (американская валюта в 1982–1987 гг. усилилась относительно десяти валют промышленно развитых стран в среднем на 87%) и низким уровнем издержек на предприятиях японского конкурента Komatsu, который мог продавать свою технику в США на 40% дешевле, чем Caterpillar. Руководство Caterpillar изменило стратегию корпорации, что выразилось (помимо лоббирования в пользу ослабления доллара США) в целевых мерах по снижению издержек за счет реконструкции предприятий, закрытия некоторых неэффективных производств в США и расширения производственных мощностей за границей.

Производство многих компонентов было перенесено в другие страны. Более 50% поршней, используемых в США, производятся за рубежом (в основном в Бразилии). Часть производственных операций, ранее проводимых на заводе Caterpillar в Милуоки, переведена в Мексику. Caterpillar прекратила выпуск вилочных погрузчиков в США и начала импортировать продукцию корейского производителя Daewoo, продавая ее под маркой Caterpillar. Постепенное ослабление корейской валюты еще больше снижает долларовую стоимость производства в Корее.

**Задание 20.** Предположим, что компания General Motors переводит 15 млн долл. США в Barclays Bank, чтобы открыть в нем расчетный счет для своей новой британской дочерней компании, General Motors Import & Distribution Company Ltd., чтобы та могла начать операции. Предположим также, что обменный курс на день перевода денег составил 1 фунт стерлингов = 1,50 долл. США.

Единственным активом дочерней компании является банковский счет, на котором лежат 10 млн фунтов стерлингов. Если курс доллара повысится до 1 фунта стерлингов = 1,45 долл. США, дочерняя компа-

ния по-прежнему будет располагать 10 млн фунтов стерлингов. Однако когда бухгалтеры General Motors будут составлять консолидированный финансовый отчет, инвестиции корпорации в британское дочернее предприятие будут оценены всего в 14 500 000 долл. США.

Рассчитайте сумму трансляционных потерь компании General Motors и назовите способы их хеджирования.

**Задание 21.** Проанализируйте практику оценки зарубежного проекта компании Bayer на основе нижеприведенной ситуации.

*Ситуация.* Менеджеры химико-фармацевтической корпорации Bayer со штаб-квартирой в Федеративной Республике Германия при оценке новых проектов ориентируются, во-первых, на предложение клиентам самых современных продуктов и услуг, во-вторых, на достижение существенного роста ценности корпорации. Это предопределяет общее требование ко всем проектам, рассматриваемым в корпорации: они должны обеспечивать долгосрочную прибыльность бизнеса. Барьерной ставкой выступает стоимость капитала немецкой компании; если проект обеспечивает более высокую отдачу, достигается создание дополнительной ценности. Все инвестиционные проекты, реализуемые корпорацией, в обязательном порядке подлежат технико-экономическому обоснованию прежде, чем принимается решение об их осуществлении.

Такой подход использовался, в частности, при обосновании проекта расширения производства разработанного в Bayer полимерного продукта Makrolon® на принадлежащем корпорации предприятии в Мап Та Фут в Таиланде. На этом заводе с 1996 г. Bayer производит химические материалы для растущего азиатского рынка. Один из наиболее успешно продаваемых продуктов – Makrolon®, универсальный поликарбонат, из которого изготавливаются CD, DVD и CD-ROM. Чтобы обеспечить стремительно растущий спрос, корпорация Bayer запланировала удвоить свои суммарные мощности по производству этого термопластика. Новый проект в Мап Та Фут предусматривает сооружение второй очереди завода, где будет производится 100 тыс. т полимерного продукта Makrolon® в год.

Прежде чем было принято решение о начале строительства, эксперты Bayer провели технико-экономическое обоснование проекта, чтобы убедиться в том, что он действительно повысит ценность корпорации. Был осуществлен детальный десятилетний прогноз предстоящих денежных потоков (материальных затрат, затрат на производство и сбыт, иных показателей), проведены соответствующие рас-

четы, подтвердившие эффективность предстоящих инвестиций. Были рассчитаны такие инвестиционные критерии как чистая текущая ценность, период окупаемости первоначальных вложений, а также специально используемые финансистами Bayer показатели валового денежного потока (gross cash flow) и отдачи инвестиций в форме денежного потока (cash flow return on investment – CFROI).

## **Тема 7. МЕНЕДЖМЕНТ МЕЖДУНАРОДНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ**

### *План семинарского занятия*

1. Международное управление маркетингом.
2. Управление рисками в международном маркетинге.
3. Антимонопольное законодательство стран.
4. Продуктовая политика международной компании, факторы, влияющие на нее.
5. Ценовая политика международной компании.
6. Коммуникационная политика.
7. Дистрибуция в маркетинг-миксе международной компании.

### *Темы индивидуальных исследований*

1. Рекламные стратегии международной компании.
2. Влияние культурных и правовых факторов на выбор каналов дистрибуции международной компании.
3. Бренд-политика международной компании.
4. Экспортные ценовые политики.

### *Задания*

**Задание 22.** Изучите нижеприведенную ситуацию и определите, какой подход (этноцентрический, полицентрический или геоцентрический) использовала американская компания Land's End при выходе на рынок Германии. Опишите преимущества и недостатки данного подхода маркетинг-микса.

*Ситуация.* Когда американская компания Land's End в середине 1990-х гг. проникала на немецкий рынок торговли по каталогам, который по объему покупок на душу населения является самым боль-

шим в мире, она намеренно воспроизвела там американскую маркетинговую стратегию. В США Land's End подчеркивает свой «домашний» профиль, при каждом удобном случае напоминая потребителям, что находится она возле обычного кукурузного поля в штате Висконсин, о том, как дружелюбны ее операторы и прочие работники, как щедра политика возврата. Потребители имеют право вернуть любой купленный в Land's End товар, даже подержанный или изношенный, не давая при этом никаких объяснений. Проникнув на рынок Германии, компания выбрала для местной штаб-квартиры здание бывшей школы в крошечном живописном поселке под названием Метлах, который находится на реке Саар. На обучение персонала дружественному, полезному подходу к покупателям было потрачено несколько месяцев. Политика возврата товаров «без вопросов» подверглась изменению к ужасу конкурентов, принимающих проданные товары обратно, только если они оказываются бракованными или не соответствуют описанию в каталоге, при условии сохранения товарного вида.

**Задание 23.** Изучите нижеприведенные ситуации и определите, какой подход маркетинг-микса (этноцентрический, полицентрический, геоцентрический или стратегия «мыслить глобально, действовать локально») применен международными компаниями при выходе на зарубежные рынки.

*Ситуация 1.* В Америке кухни, как правило, большие и просторные, в связи с чем потребители предпочитают крупные плиты, холодильники и стиральные машины. В Европе и Японии кухни меньше, что требует использования гораздо более компактной техники. Кроме того, в Европе существуют заметные отличия по напряжению в электрической сети и по предпочтениям потребителей в отношении различных элементов дизайна и альтернатив. В связи с этим производителям бытовой техники приходится разрабатывать специальные и уникальные линии товаров для каждой обслуживаемой страны.

*Ситуация 2.* Компания Whirlpool предприняла попытку снизить часть затрат на адаптацию, разрабатывая свои модели в соответствии с потребностями рыночных ниш, существующих вне государственных границ. Конструкторы компании создали World Washer – малогабаритную упрощенную стиральную машину, предназначенную для представителей растущих средних классов таких стран, как Бразилия, Мексика и Индия. Однако компания готова кастомизировать даже World Washer, когда того требует ситуация. К примеру, в Индии в

машине используется специальный барабан, чтобы в ней можно было без опасений стирать сари (традиционную верхнюю одежду индийских женщин).

**Задание 24.** Дайте ответ на вопрос «Стандартизацию или адаптацию как часть продуктовой политики применяет компания Toyota в нижеприведенной ситуации?».

*Ситуация.* Популярность автомобилей Toyota в Европе, Азии, Северной и Южной Америке отражают достижения компании в отношении своей продукции (конструирование и производство механически надежных машин, предложение конкурентоспособных сроков гарантии, создание солидной торговой марки, снабжение покупателей запасными частями и руководствами по ремонту, финансирование дилеров и частных покупателей). Компания проявляет приверженность созданию высококачественных, механически надежных автомобилей и поддержанию престижа торговой марки Toyota.

Продукция и товар-микс компании адаптированы в соответствии с потребностями местных рынков. В Японии, Австралии, Южно-Африканской Республике и Великобритании Toyota продает автомобили с «правым» рулем, а в странах Америки и в континентальной Европе – с «левым». Условия гарантии варьируются от страны к стране в зависимости от того, какие гарантии предлагают конкуренты. Кроме того, в разных странах одни и те же автомобили продаются под разными названиями. Так, автомобиль, который продается в США как Lexus Sports Coupe, в Японии носит название Toyota Soarer.

## **Тема 8. СТРАНОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### *План семинарского занятия*

1. Англоязычные деловые культуры.
2. Романоязычные деловые культуры.
3. Деловая культура Германии и скандинавских стран.
4. Сравнение арабской и западной деловых культур.
5. Китайский деловой менталитет.
6. Системы организационно-правовых форм бизнеса отдельных стран.

## *Темы индивидуальных исследований*

1. Особенности национальных кухонь и культуры еды.
2. Деловая культура австралийцев как представителей англоязычной деловой культуры.
3. Португальский деловой менталитет.
4. Сравнение арабской и западной деловых культур.
5. Китайский деловой менталитет.
6. Стереотипы поведения в бизнесе, характерные для стран Африки.
7. Европейская компания как новая организационно-правовая форма ведения бизнеса в ЕС.
8. Латиноамериканская деловая культура.

## *Тема дискуссии*

В условиях глобализации произошло культурное сближение, нет необходимости изучать особенности поведения представителей разных народов при ведении международного бизнеса.

## *Задания*

**Задание 25.** Изучите описанные ниже характеристики поведения и определите, к бизнесменам из какой страны они относятся. Данные характеристики представляют собой результаты исследования британского культуролога и лингвиста Ричарда Д. Льюиса.

### *Характеристики поведения*

Они индивидуалисты, им нравится действовать самостоятельно, не оглядываясь на начальство. Можно делать все, если это не запрещено.

Они сразу же начинают вести себя неформально – снимают пиджак, обращаются по имени, обсуждают личную жизнь (например, семью).

Везде, где возможно, они прибегают к юмору, даже если их партнер не видит в этом ничего смешного или считает шутку неуместной.

С самого начала разговора они сразу «раскрывают свои карты», а затем продолжают беседу на основе предложений и контрпредложений. Они часто испытывают затруднения, когда противоположная сторона не раскрывает своих намерений. Они идут на риск, но разрабатывают определенный (финансовый) план, которого будут придерживаться.

Большинство предложений они рассматривают по принципу «инвестиции (прибыль)» или «инвестиции (временной масштаб)».

Время для них всегда деньги – «перейдем к делу».

При первой же встрече они всегда стараются получить от вас устное согласие, говорят: «Договорились?». Они хотят сразу «ударить по рукам». Другая сторона часто представляет себе рассматриваемый вопрос слишком сложным для того, чтобы немедленно согласиться на сделку.

Они хотят получить принципиальное согласие, а детали будут разрабатывать потом, однако могут быть очень жесткими в этих деталях и все проверяют, даже если это кажется очевидным.

Они не любят пауз или молчания во время переговоров, обычно быстро принимают решения.

Они мобильны и быстро идут на риск.

Беспринципность и готовность рисковать часто обуславливают их стремление получить как можно больший кусок от «пирога бизнеса» (свою долю в деле), если можно, то все 100%.

Они часто нетерпеливы, теряя терпение, высказывают провокационные или раздражающие других предложения («Взгляните на наше грандиозное предложение») для того, чтобы изменить ситуацию.

Они настойчивы. Всегда ищут решение. Зайдя в тупик, они будут перебирать всевозможные пути выхода из него.

Они последовательны. Когда говорят: «По рукам», то редко меняют свое мнение.

В слова они вкладывают многое, однако когда они говорят такие слова, как «справедливо», «демократично», «хорошая сделка», «ценность», «допустим», то считают, что противоположная сторона вкладывает в них тот же смысл.

Они грубоваты, когда не согласны, прямо говорят об этом.

Они часто демонстрируют в качестве аргумента грубую силу, например свою финансовую мощь или неприступную позицию. Они без колебаний воспользуются правом решающего голоса, если имеют его, не будут тратить слишком много времени на то, чтобы добиться консенсуса. Они готовы устранить всякого, кто стоит на их пути.

Они относятся к переговорам как к процессу решения проблемы путем взаимных уступок с учетом соотношения сил. Они не любят, когда противоположная сторона предлагает только один вариант решения.

**Задание 26.** На основе информации таблицы 2 определите, о представителях какой деловой культуры идет речь. Данные характеристики представляют собой результаты исследования британского культуролога и лингвиста Ричарда Д. Льюиса.

Таблица 2 – Характеристика представителей деловой культуры

Какими их видят	В действительности
Этот народ упрям, всегда придерживается мнения, отличного от мнения других	Они упорствуют в том, что считают верным, до тех пор, пока им не докажут, что они ошибаются
Они считают себя умнее остальных	Верно, что долговечность и великолепие их исторических достижений заставляют пребывать в убежденности, что их миссия – сделать Европу цивилизованной
Они не любят говорить на иностранных языках	Их язык был когда-то признанным во всем мире языком дипломатии, на нем много разговаривали на четырех континентах. Это точный язык, многие иностранцы находят его также прекрасным. Этот народ испытывает тоску от того, что язык утратил свои позиции по сравнению с другим языком
Они мало знают о других странах и культурах и не интересуются ими	Уроки истории в их образовательной системе в основном сосредоточены на истории родной страны. Они не очень интернациональны в своем знании, но много знают о других континентах и обладают широкой эрудицией в изучении древних культур
Они слишком эмоциональны	Как и все представители этой группы народов, они повышают свой голос и жестикулируют, когда возбуждены, но редко отказываются от рациональности, хотя не способны видеть достоинства других людей
Они слишком любопытны, задают нескромные вопросы и лезут в чужие дела	Их язык настолько точный, что трудно не проявлять личного отношения, когда разговариваешь на нем. Представители этого народа часто проявляют свое личное отношение, так как интересуются вами лично, но они обладают врожденной вежливостью, часто не замечаемой иностранцами
Они слишком много говорят на встречах	Для формулировки логического аргумента требуется больше времени, чем для интуитивного. По теории Декарта, необходимо формирование отдельных логических блоков. Представители этого народа также любят учитывать каждый аспект обсуждаемого вопроса перед тем, как принять решение

Окончание таблицы 2

Какими их видят	В действительности
Они не могут придерживаться повестки дня	Так как они ищут взаимосвязь между всеми пунктами переговоров, то чувствуют, что должны постоянно проверять их для получения сбалансированных решений
Они придирчивы к мелочам	Они имеют четкое представление о том, что им нужно, и стараются все делать правильно
Они строят грандиозные планы	Они мыслят масштабно и ненавидят посредственность. Наметив основные направления, они затем полностью переключаются на анализ деталей
Они плохо работают в команде	Они большие индивидуалисты и не испытывают недостатка в самоуверенности. Это в сочетании (как правило) с хорошей образованностью побуждает их действовать в одиночку. В стране есть сильная центральная власть

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Володько, В. Ф.** Международный менеджмент : учеб. пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Амалфея, 2009. – 448 с.

**Гриффин, Р.** Международный бизнес : учеб. : [пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева] / Р. Гриффин, М. Пастей. – СПб. : Питер, 2006. – 1088 с.

**Кросс-культурный менеджмент** : учеб. / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, И. П. Маличенко [и др.]. – Ростов н/Д ; Таганрог : Южный федер. ун-т, 2021. – 306 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691422> (дата обращения: 12.01.2025).

**Луговнина, С. М.** Международный менеджмент : учеб. пособие / С. М. Луговнина. – Йошкар-Ола : Поволж. гос. технолог. ун-т, 2019. – 156 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562249> (дата обращения: 12.01.2025).

**Льюис, Р. Д.** Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию : [пер. с англ. ] / Р. Д. Льюис. – М. : Дело, 1999. – 440 с.

**Медведев, А. Г.** Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях : учеб. / А. Г. Медведев. – СПб. : Высш. шк. менеджмента, 2014. – 496 с.

**Международный менеджмент** / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – СПб. : Питер, 2001. – 576 с.

**Петрович, М. В.** Деловые коммуникации в организации : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2023. – 432 с.

**Руденков, В. М.** Международный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Руденков, О. А. Березун. – Минск : БГЭУ, 2017. – 277 с.

**Шмарловская, Г. А.** Мировая экономика и международный бизнес : учеб. пособие / Г. А. Шмарловская. – Минск : РИВШ, 2023. – 364 с.

**OECD-UNSD Multinational Enterprise Information Platform** // OECD: The Organization for Economic Cooperation and Development. – URL: <https://www.oecd.org/sdd/its/mne-platform.htm> (date of access: 12.01.2025).

**Peng, M.** International Business / M. Peng, K. Meyer. – third ed. – Cengage Learning. – 626 p.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка .....	3
Тема 1. Введение в международный менеджмент .....	5
Тема 2. Международная бизнес-среда интернационализации компаний .....	6
Тема 3. Международный стратегический менеджмент .....	12
Тема 4. Современные технологии международного менеджмента.....	18
Тема 5. Многонациональный менеджмент и управление персоналом в международных компаниях .....	22
Тема 6. Международный финансово-инвестиционный менеджмент ....	23
Тема 7. Менеджмент международных маркетинговых программ.....	27
Тема 8. Страновые особенности организации и проведения международного менеджмента.....	29
Список рекомендуемой литературы.....	34

Учебное издание

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
общего высшего образования**

Автор-составитель  
**Максимчикова Ольга Михайловна**

Редактор Ю. Г. Старовойтова  
Компьютерная верстка Н. М. Евтухова

Подписано в печать 04.04.25. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 2,09. Уч.-изд. л. 1,80. Тираж 40 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 06.08.2024.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://bteu.by>