

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
Санкт-Петербургский горный университет**

**Кафедра экономики, организации и управления**

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методические указания к самостоятельным работам  
для студентов магистратуры направления 38.04.01*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2021**

УДК 339.97 (073)

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:** Методические указания к самостоятельным работам / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *Е.Г. Катыева*. СПб, 2021. 22 с.

В методических указаниях приведены ситуации для самостоятельного ознакомления и последующего обсуждения на практических занятиях, посвященные различным видам стратегий международных компаний.

Предназначены для студентов магистратуры направления 38.04.01 «Экономика», направленность «Экономика и управление на предприятиях минерально-сырьевого комплекса».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент *И.Д. Матвеев* (ООО «Матвеев и К»)

© Санкт-Петербургский  
горный университет, 2021

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методические указания к самостоятельным работам  
для студентов магистратуры направления 38.04.01*

Сост. *Е.Г. Катыева*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой  
экономики, организации и управления

Ответственный за выпуск *Е.Г. Катыева*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 07.09.2021 . Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 1,3. Усл.кр.-отт. 1,3. Уч.-изд.л. 1,1. Тираж 50 экз. Заказ 797.

Санкт-Петербургский горный университет  
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета  
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель дисциплины: дать обучающимся комплексное представление об основных понятиях международного менеджмента, содержании международных деловых операций, инструментах принятия управленческих решений в международном бизнесе; рассмотреть вопросы взаимодействия различных деловых культур; раскрыть особенности практического применения методов анализа международных деловых ситуаций; сформировать навыки подготовки экономического обоснования международных операций и инвестиционных проектов.

Основные задачи дисциплины:

- формирование навыков проведения комплексного анализа внешней среды международного бизнеса с целью поиска и реализации конкурентных преимуществ компании;

- исследование основных принципов формирования структуры управления в международных компаниях, взаимосвязь их структурных подразделений;

- изучение особенностей реализации важнейших функций менеджмента в международных компаниях;

- исследование основных тенденций развития международных компаний (диверсификация бизнеса; создание стратегических альянсов; процессы слияний и поглощений в компаниях);

- изучение особенностей развития и адаптации корпоративных культур в компаниях, ведущих международный бизнес.

В результате изучения дисциплины обучающиеся должны знать: особенности менеджмента в зарубежных и российских международных компаниях; основные принципы формирования структуры управления в многонациональных компаниях, взаимосвязь и взаимозависимость их структурных подразделений; отличительные особенности американской, западноевропейской, японской и российской систем управления персоналом в международных компаниях; особенности осуществления таких видов управления на международном предприятии, как стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, управление интегрированными организационными структурами, управление персоналом; основные тенденции развития международных компаний (диверсификация бизнеса; создание стра-

тегических альянсов; процессы слияний и поглощений в компаниях).

Кроме этого, результатом изучения дисциплины «Международный менеджмент» должно стать формирование умений: оценивать возможность осуществления той или иной международной деловой операции с точки зрения ее содержания, правового регулирования и экономической целесообразности; эффективно взаимодействовать с менеджерами и работниками международных компаний, представляющими различные деловые культуры, учитывая национальные особенности менеджмента в соответствующих странах; осуществлять анализ внешней среды международного бизнеса; использовать принятые в мире инструменты экономического обоснования международной операции или проекта; оценивать риски, связанные с реализацией операции или проекта, и предлагать способы их снижения.

Изучение дисциплины «Международный менеджмент» должно привести к овладению навыками оценки альтернативных вариантов размещения деятельности компании; формирования эффективной политики в области управления человеческими ресурсами международной компании; определения целесообразности применения конкретных форм международного бизнеса; разработки и реализации стратегических решений в международной компании.

Учебным планом по данной дисциплине предусмотрены практические занятия в объеме 11 часов, а также самостоятельная работа, заключающаяся в подготовке к практическим занятиям, в объеме 50 часов.

В работе приведены ситуации для самостоятельного ознакомления и последующего обсуждения на практических занятиях, посвященные различным видам стратегий международных компаний.

## СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Ситуация 1. Анализ стратегий компаний, реализующих концепцию многонационального рынка

Компания, руководствующаяся концепцией многонационального рынка, считает, что рынки различных зарубежных стран имеют выраженную специфику, а для достижения рыночного успеха на каждом отдельном рынке требуется своя программа. Для таких компаний характерно формирование отдельных стратегий деятельности для каждого рынка зарубежной страны.

Филиалы компании действуют независимо друг от друга, а продукция приспособляется к каждому отдельному рынку без согласования и связи с рынками других зарубежных стран.

Классическим примером использования в стратегиях развития концепции многонационального рынка является деятельность крупных автомобильных компаний, в частности, *General Motors Company (GM)*.

При реализации данной концепции проблема заключается в том, что с одной стороны, состав товаров определенной отрасли, выходящих под одним брендом, в разных странах различается, чтобы учитывать предпочтения потребителей, а с другой стороны, также различается список брендов, поставляемых на разные рынки, что не афишируется.

Компания *GM* производит легковые и грузовые автомобили в 34 странах, продает и обслуживает автомобили в 144 странах. В настоящее время *GM* развивает 4 традиционных американских бренда: *Chevrolet, Cadillac, Buick, GMC*.

Рассмотрим основные характеристики автомобилей, выпускающихся различными подразделениями *GM*. Особое внимание уделим марке *Chevrolet* – основного и самого продаваемого бренда *GM*. Так, популярный компактный автомобиль *Chevrolet Lacetti* продается по всему миру под совершенно разными брендами, причем зачастую различия касаются не только экстерьера.

На рынок США данный автомобиль вышел под названием *Suzuki Reno*, т.е. под брендом одного из партнеров *GM*. В Канаде, Японии, Индии и Мексике автомобиль предлагается под названием *Chevrolet Optra*, в Европе – сначала *Chevrolet Nubira*, затем *Chevrolet*

*Lacetti*, в Китае – *Buick Excelle* и *Buick HRV*, в Австралии и Новой Зеландии – *Holden Viva*.

Двигатели и коробки переключения передач, список опций, настройки подвески – все эти характеристики для автомобилей, поставляемых, например, в Европу и США, существенно различаются, чтобы соответствовать предпочтениям потребителей.

Изначально большинство данных автомобилей было разработано и выпускалось под брендом *Daewoo*, но после приобретения бизнеса *Daewoo Group* по производству легковых автомобилей компанией *GM* эти автомобили получили новые эмблемы и названия.

Другим примером использования концепции многонационального рынка является корпорация *Volkswagen Group (VW Group)*. Корпорации принадлежит производство автомобилей под брендами: *Audi, Bentley, Bugatti, Seat, Skoda, Scania, Volkswagen*. *Volkswagen Group* производит автомобили по всему миру, но основным для нее является европейский рынок, поэтому концепция многонационального рынка активно применяется лишь к наиболее распространенной марке группы – *Volkswagen*. Автомобили данного бренда продаются по всему миру, но для каждого рынка модельный ряд и комплектация существенно различаются.

Некоторые модели – *Volkswagen Golf* и *Volkswagen Santana* разработаны специально для локальных рынков, другие же в значительной мере адаптируются под каждый рынок. Стратегия развития остальных марок *VW Group* основана на концепции расширения национального рынка.

Самой популярной моделью *VW Group* сегодня является *Volkswagen Golf*. В Европе предлагаются *Golf Mk6* – новое поколение данного автомобиля – и родственный седан *Jetta Mk5* на базе *VW Golf* предыдущего поколения.

В Канаде наряду с *Golf* последнего поколения под названием *City Golf* продаются *Golf Mk4* с более мощными двигателями, аналогичные седану *Jetta*.

В большинстве стран Латинской Америки *Volkswagen Golf* вовсе не представлен. Вместо него предлагают родственные модели *Jetta* предыдущих поколений и разработанную специально для Латинской Америки бюджетную модель *Golf*, а модель *Jetta Mk5* там

продают под маркой *Bora*. Большая часть двигателей на автомобилях *VW* для рынка Латинской Америки способна работать на бензине и на этаноле.

На рынке Китая одним из самых популярных является *Volkswagen Santana*, являющийся модификацией *Volkswagen Passat* второго поколения, в то время как в Европе на данный момент продают уже пятое поколение данного автомобиля.

Российские компании – производители автомобилей отечественных марок (АвтоВАЗ, ГАЗ, ИжАВТО и др.) в своих стратегиях придерживаются концепции расширения национального рынка. Так, например, экспорт продукции АвтоВАЗа в Египет и другие страны Ближнего Востока является второстепенным для данной компании, и экспортная продукция не претерпевает значительных изменений по сравнению с автомобилями, выпускаемыми для внутреннего российского рынка.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Считаете ли вы обоснованной стратегию компании *Volkswagen Group*? Обоснуйте свое мнение.

2. Приведите собственные примеры компаний, применяющих концепцию многонационального рынка в своих стратегиях развития.

3. К каким последствиям привела покупка *Daewoo Group* компанией *GM*?

4. Считаете ли вы обоснованной стратегию, применяемую российскими автомобильными компаниями? Поясните свою точку зрения.

5. Каким компаниям, на ваш взгляд, необходимо перейти на концепцию многонационального рынка? Объясните свою точку зрения.

6. Каким компаниям, на ваш взгляд, следует перейти с концепции многонационального рынка на концепцию глобального рынка? Объясните свою точку зрения.

## **Ситуация 2. Анализ стратегий компаний, реализующих концепцию глобального рынка**

Компания, руководствующаяся концепцией глобального рынка, стремится к эффективности разрабатываемой стандартизованной продукции, ее надежному качеству и продажам по приемлемой цене на глобальном рынке. Рынок такой компании охватывает весь мир. Множество зарубежных рынков рассматривается как единый рынок. При этом группы предполагаемых покупателей с аналогичными потребностями определяют глобальные рыночные сегменты, а глобальная компания предусматривает стандартизацию продукции для глобального рынка. Однако в некоторых случаях допускается адаптация продукта для рынков стран, этнические и социальные особенности которых требуют этой адаптации.

Примером компании, реализующей стратегию развития в соответствии с концепцией глобального рынка, является *The Body Shop*. Компания была создана в 1976 г. в Брайтоне (Великобритания), в настоящее время ее продукция (косметика для лица, тела и волос, масло для аромаламп) продается в 46 странах мира. При этом все направления продукции представлены в каждой стране. При продвижении и позиционировании продукции используются одинаковые программы.

Компания расширяет глобальное присутствие за счет продажи франшиз. В договоре франшизы установлены обязательные условия по оформлению магазинов, список продукции, принципы обслуживания покупателей. В Австралии, Франции, Японии, Ю.Корее, Великобритании, США, России продукцию компании *The Body Shop* можно купить также в интернет-магазине.

При позиционировании компании на глобальном рынке наиболее важным является то, что вся косметика состоит из натуральных ингредиентов, упаковка косметики проста и легко перерабатывается, новые образцы косметики никогда не испытываются на животных. Для улучшения своего имиджа компания ежегодно делает взносы в пользу различных общественных организаций.

Другим примером применения концепции глобального рынка выступает мебельная компания *ИКЕА*. Эта компания впервые использовала концепцию глобального рынка в мебельной отрасли. Ру-

ководство компании пришло к выводу, что многие потребители нуждаются в качественной и недорогой мебели, и в соответствии с этим были разработаны новые принципы дизайна мебели, ее производства и продаж.

Мебель *ИКЕА* поставляется покупателю в разобранном виде, что позволяет сократить издержки на транспортировку. Также компания смогла сократить издержки, привлекая покупателя, который может сам доставить мебель до дома и самостоятельно ее собрать. Самостоятельная сборка мебели покупателем стала частью концепции *ИКЕА*.

В 1960 – 1970-е гг. компания разработала дизайн мебели, который начал пользоваться спросом во многих странах. В основу предлагаемого продуктового ряда положен принцип многофункциональности и сочетаемости. Дизайн мебели отличается прямыми линиями, прочностью, безопасностью, комфортностью, практичностью и невысокой ценой за счет использования пластика в качестве основного материала.

Основными инструментами, позволяющими донести информацию о продукции *ИКЕА* до большинства людей, по мнению руководства компании, являются выставка и каталог продукции.

В настоящее время открыто около 300 магазинов *ИКЕА* в 24 странах, еще в 16 странах магазины работают по франчайзинговой системе.

Наибольшие обороты продаж приходятся на европейские страны, них находится наибольшее количество магазинов. Это связано, главным образом, с тем, что компания ориентирована на данный регион. Дизайн продукции, разрабатываемый в компании, централизованно рассчитан на европейского покупателя и его вкус. Позиционирование продукции компании также рассчитано на потребности европейских покупателей, которые в большинстве своем хотели бы приобретать недорогую и качественную современную мебель. Особенно это характерно для менталитета немецких потребителей, в связи с чем Германия занимает лидирующую позицию по объему продаж. В США и Азии не все модели, разработанные для Европы, имели большой успех. Поэтому компания вынуждена тщательно выбирать продукцию, представляемую на данные рынки.

На этапе создания и развития продукта компания должна четко определить, может ли продукт стать глобальным и найти спрос в аналогичных сегментах в разных странах.

Глобально стандартизованный продукт может принести дополнительную прибыль от существующих масштабов производства, если он будет удовлетворять потребностям покупателей выбранных сегментов во всем мире. Здесь важную роль приобретает оценка особенностей внешней среды рынка продукта. Глобальной среде свойственны многочисленные секреты производства, особенно в секторе высоких технологий, где локальная специфика отсутствует или незначительна, а тенденции развития направлены в сторону централизации ответственности.

Зачастую ввиду технических, географических, ментальных особенностей стран невозможно создать полностью стандартизованный продукт. В этом случае необходимо найти такие элементы продукта, которые могут быть стандартизованы, и те, которые следует адаптировать.

Японская компания *Sony Corp.* является производителем высококачественных продуктов электроники. Она смогла сократить свои издержки, придерживаясь концепции глобального рынка, сумев на начальном этапе выделить черты своей продукции, которые являлись универсально популярными среди покупателей по всему миру, и к которым относились использование передовых технологий при создании продукции, высокое качество продукции, конкурентоспособные цены. Экономия от масштабов позволила этой компании установить конкурентоспособные цены на свою продукцию во всем мире, создав репутацию производителей высококачественного товара.

Большинство электронной продукции *Sony Corp.* в высшей степени стандартизовано по всему миру. Это не касается частей, которые должны соответствовать стандартам электричества в разных странах. Например, в странах Европы не существует одинаковых электрических штепсельных соединителей – в Италии, Франции, странах Северной Европы штепселя различны. В Великобритании товары приходится продавать вообще без штепсельных соединений, так как там существует такое многообразие систем, что по-

ребителю вынужден использовать собственный штепсельный соединитель.

Чтобы среди товаров с приблизительно одинаковыми ценами выбор покупателя останавливался на продукте производства *Sony Corp.*, которая продается по несколько более высоким ценам, компания постоянно заботится о своем имидже производителя высококачественного продукта, постоянно внедряющего и разрабатывающего новые технологии в своей отрасли. В частности, компания провела несколько маркетинговых кампаний, целью которых было напоминание о фирме, как о двигателе инновационного развития отрасли. В результате компания завоевала большой сегмент рынка потребителей, которые ценят высокое качество и приемлемую для такого качества цену.

*Canon* – яркий пример японской компании, у которой при создании нового продукта превалировал глобальный подход, несмотря на тенденции на национальном рынке, противоречащие тенденциям глобального рынка. Когда компания решила выпускать фотокопировальные устройства, на японском рынке требования к продукту были очень дифференцированными.

На японском рынке фотокопировальных устройств спрос был распределен между устройствами, копирующими все форматы бумаги. Поэтому руководство *Canon* решило создать продукт, основываясь на тенденциях крупнейшего рынка копировальных устройств – американского. В итоге были созданы модели устройств в соответствии с требованиями американского рынка, а некоторые требования национального рынка были намеренно проигнорированы, что помогло сократить издержки при создании продукта. созданный фотокопировальный аппарат нашел большой сегмент своих потребителей на рынках большинства стран, включая Японию.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Часы *Cartier*, сумки *Louis Vuitton*, камеры *Canon* являются признанными глобальными товарами. Что объединяет их? Чем обосновывается выбор компаниями – производителями перечисленных продуктов? Реализуется ли в данном случае эффект масштаба производства?

2. Компания *IKEA* – пример успешной реализации стратегии глобального рынка, что позволило ей расшириться и эффективно работать в Европе. Когда компания вошла на американский рынок, возник ряд трудностей. С чем, на ваш взгляд, были связаны проблемы выхода на американский рынок?

3. Какие проблемы, связанные со стандартизацией продукта, вы можете перечислить? Как вы считаете, правильно ли относят компанию *Sony Corp.* к компаниям, придерживающимся концепции глобального рынка? Какие факторы необходимо учитывать при оценке стратегии компании?

4. Можно ли отнести компанию *Ford Motors* к компаниям, придерживающимся стратегии глобального рынка? Приведите свои примеры.

5. Компания *News Corporation* всегда полагалась на глобальную стратегию при размещении и продвижении телевизионной сети *STAR-TV*, вещающей на английском языке. Компания придерживалась той же стратегии при выводе продукта на азиатский рынок. В результате кампания продвижения провалилась, вследствие чего пришлось изменить стратегию. Каким образом можно было избежать провала кампании и какие меры можно было принять заранее?

### **Ситуация 3. Анализ стратегий компаний на мировом рынке услуг**

Ориентиром при разработке стратегии внешнеэкономической деятельности компании – производителя услуг может служить возможная стратегическая альтернатива развития компании. Возможно применение различных стратегий деятельности компании в зависимости от фаз жизненного цикла продукта.

Стратегию активного внедрения услуги на рынок реализуют, как правило, в фазе внедрения и ориентируют на выведение новой услуги на рынок и завоевание определенных рыночных позиций.

В фазе роста предлагается использовать стратегию активного роста, которая предполагает закрепление положения компании на рынке, расширение объемов реализации услуг и максимальное удовлетворение спроса.

В фазе зрелости целесообразно прибегнуть к стратегии стабилизации, которая нацелена на удержание завоеванных рыночных позиций и получаемой прибыли.

На стадии упадка рекомендуется использовать стратегию диверсификации, которая ориентирована на сокращение объемов производства и сбыта данной услуги.

Внешнеэкономическая деятельность позволяет компании не только расширить объемы продаж, занять новые рынки и увеличить валютные поступления, но и наладить научно-техническое сотрудничество с зарубежными партнерами. Поэтому целесообразно разрабатывать стратегию научно-технического развития компании.

Рассмотрим примеры успешной внешнеэкономической деятельности российских транспортных компаний.

ОАО «Российские железные дороги» («РЖД») является государственной компанией. ОАО «РЖД» занимает лидирующие позиции в мире наряду с магистралями Китая и США по объемам перевозок и протяженности железнодорожных линий. Они являются частью интегрированной железнодорожной сети с колеей 1520 мм. По территории России проходят оптимальные маршруты, многие из которых являются частью международных транспортных коридоров (МТК). С учетом геоэкономического положения РФ обслуживание трансконтинентальных транспортных потоков приобретает все большую значимость.

Стратегическое развитие компании направлено на повышение глобальной конкурентоспособности российских железных дорог и их глубокую интеграцию в Евроазиатскую транспортную систему. В этом направлении ОАО «РЖД» ставит перед собой следующие задачи:

- увеличение доли российских железных дорог на международном транспортном рынке (в первую очередь евроазиатском);
- укрепление конкурентных позиций по отношению к альтернативным видам транспорта и зарубежным перевозчикам;
- привлечение на сеть российских железных дорог транзитных грузопотоков;

- получение дополнительных доходов и инвестиций, необходимых для модернизации и развития российской железнодорожной сети.

Основу существующих транзитных потоков, проходящих через территорию РФ, в сообщении стран Центральной Азии с Украиной, Белоруссией и Евросоюзом составляют перевозки грузов: продукции нефтяной отрасли, черных металлов, химикатов, угля, руды, зерна.

Основой транзитных потоков в ближайшем будущем должна стать перевозка контейнерных грузов по ключевым международным транспортным коридорам, и в первую очередь по трансконтинентальному направлению «Восток – Запад», ядро которого составляет Транссибирская магистраль.

В рамках внешнеэкономической стратегии компании предусматривается создание опорной сети терминально-логистических центров в наиболее крупных транспортных узлах и промышленных районах страны. В соответствии с международными обязательствами Россия содействует выходу к морю странам, расположенным в центре евроазиатского континента. В частности, ОАО «РЖД» способствует созданию конкурентоспособных условий для использования балтийских и черноморских портов при перевозках внешнеторговых грузов из стран Центральной Азии. Кроме того, ОАО «РЖД» проводит работу по эффективному выстраиванию взаимодействия с таможенными органами на базе единого электронного документооборота.

В настоящее время ОАО «РЖД» находится в стадии структурной реформы, которая затрагивает все уровни управления и все сферы ее деятельности: выделяются дочерние компании, изменяется система управления с учетом требований рынка транспортных услуг с одновременным обеспечением единства управления и безопасности функционирования ОАО «РЖД».

Инвестиционная стратегия ОАО «РЖД» направлена на комплексное развитие перевозок и обновление парка подвижного состава. К числу приоритетных направлений инвестиционной политики следует отнести развитие инфраструктуры в восточной части страны, а также на участках МТК, проходящих по территории РФ, что

является необходимым условием функционирования ОАО «РЖД» в единой системе международного товарообмена. В региональной инвестиционной политике переход на договорные отношения с администрациями субъектов РФ, частными компаниями, предприятиями-поставщиками создает возможности для усиления инфраструктуры на наиболее напряженных участках сети, подходах к морским портам, новым месторождениям полезных ископаемых.

Концептуальной целью ОАО «РЖД» является обеспечение лидирующей позиции на рынке качественных и конкурентоспособных транспортных услуг, полностью удовлетворяющих потребности в грузовых и пассажирских перевозках при условии минимизации воздействия на окружающую среду.

Рассмотрим также пример *UnoTrans Ltd.* – российской транспортной компании, которая осуществляет экспедирование и международные перевозки грузов (экспорт и импорт товаров) различными видами транспорта: морским, автомобильным, авиационным. Компания осуществляет международные перевозки между странами Евросоюза, Восточной Европы, Скандинавии и СНГ. По всем этим направлениям предлагается перевозка стандартных, негабаритных, опасных и дорогих грузов.

Основной вид деятельности компании с момента создания в 2003 г. – морские контейнерные перевозки из США и Китая. Для расширения спектра услуг компания начала осуществлять морские контейнерные перевозки по всему миру, оказывать услуги по внутрипортовому экспедированию в портах Санкт-Петербурга, Финляндии и стран Прибалтики, оформлению таможенного транзита, автоперевозкам контейнеров из портов до места разгрузки, т.е. весь спектр мультимодальных перевозок. Также компания оказывает услуги по авиаперевозкам из Китая и по перевозкам негабаритных грузов из России и в Россию. Кроме этого, компания предлагает следующие услуги: консультации по организации международных перевозок; предоставление справочной информации; разработка оптимальных схем доставки грузов; доставка контейнерных и сборных грузов; мониторинг движения груза; организация хранения груза; оформление товаротранспортных документов; страхование.

С 2005 г. в компании действует автотранспортный отдел, специализирующийся на перевозках автомобильных грузов из Европы в Россию и наоборот. В 2010 г. было открыто представительство компании в Финляндии, что позволило расширить географию присутствия и повысить надежность услуг.

Компания работает с большим количеством линий, складских операторов и партнеров и предоставляет своим клиентам надежный и качественный сервис при транспортировке грузов, осуществлении складских и таможенных операций и предоставлении других дополнительных услуг.

Особенностью компании является присутствие одновременно в четырех сегментах транспортной отрасли, вызвавшее четкое деление стратегии ее развития. Стратегия расширения применяется к автомобильным перевозкам. При этом в сегменте авиаперевозок компания, грамотно оценивая соотношение своих финансовых возможностей и спрос на рынке мультимодальных перевозок, ориентируется на стратегию стабилизации, добиваясь долгосрочных контрактов со своими клиентами. В морских перевозках используется стратегия сокращения.

Руководство компании имеет четкую политику развития, в основу которой положено полное соответствие спросу заказчиков на различные виды перевозок. Грамотно оценивая момент монополизированности железнодорожных и авиационных перевозок, компания сокращает затраты на эти сегменты, увеличивая затраты на свой целевой сегмент – автоперевозки, составляющие более половины всех перевозок компании, и тем самым повышая свои доходы в целом.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Перечислите особенности реализации внешнеэкономических стратегий компаний на мировом рынке транспортных услуг.
2. Назовите основное отличие организации стратегии внешнеэкономического развития транспортной компании в зависимости от сегмента, в котором она находится.
3. Чем различаются подходы к разработке внешнеэкономических стратегий частных и государственных компаний на мировом рынке транспортных услуг? Приведите свои примеры.

#### **Ситуация 4. Анализ стратегий компаний на мировом рынке строительной отрасли**

Стратегия внешнеэкономической деятельности компании – систематический и непрерывный процесс разработки целевой программы функционирования на внешнем рынке, направленной на развитие торгово-экономического, научно-технического и иного сотрудничества с зарубежными партнерами, с учетом международных особенностей и тенденций изменения внешней среды для эффективного достижения генеральных целей компании.

Существуют следующие базовые стратегии:

- стратегия развития, ориентированная на ежегодное существенное увеличение показателей работы компании по сравнению с уровнем предыдущего года;
- стратегия стабилизации, ориентированная на сохранение существующих показателей работы компании в будущем;
- стратегия сокращения, предполагающая снижение экономических показателей работы компании и применяемая в случаях, когда выживание компании на внешних рынках находится под угрозой.

Рассмотрим примеры стратегий внешнеэкономической деятельности ведущих строительных компаний.

##### *1. Компания Skanska AB (Швеция).*

Шведская строительная компания *Skanska AB* была создана в 1887 г. как производитель цемента. В настоящее время компания работает в США, Великобритании, странах Скандинавии, Польше, Чехии, Аргентине, России.

Основные направления деятельности компании:

- строительство промышленных объектов – зданий, офисов, промышленных сооружений; гражданские инженерные проекты – большие мосты, туннели, дороги;
- строительство жилых сооружений;
- коммерческое строительство.

*Skanska AB* является мировым лидером на рынке строительных работ, через частное партнерство осуществляющим строительство таких социально значимых объектов, как школы, больницы,

электростанции. Также компания предлагает полный строительный цикл: выбор места объекта, маркетинг, дизайн.

Стратегические направления деятельности компании базируются на следующих принципах:

- концентрация усилий на основном виде деятельности – строительстве с учетом технологических достижений в инженерных конструкциях;

- использование принципов глобального бизнеса с учетом специфики отдельных национальных рынков;

- использование преимуществ от реализации единой стратегической концепции внутри группы – брендинг, наем персонала, финансовая деятельность;

- мониторинг рисков;

- экологическая экспертиза всех проектов;

- основные компетенции компании: контроль качества и экспертиза строительных объектов, соблюдение техники безопасности;

- повышение квалификации сотрудников компании, учет в менеджменте социально-культурных особенностей различных региональных рыночных сегментов;

- использование фактора урбанизации.

Руководство компании сформулировало 5 основных задач своей деятельности:

- 1) создавать свои проекты с учетом экономической целесообразности и развития клиентских отношений;

- 2) гарантировать компенсации затрат подрядным организациям и населению в случае каких-либо ошибок со стороны персонала компании;

- 3) сведение до минимума влияния на окружающую среду в случае экологических инцидентов по вине компании;

- 4) следование нормам морали, исключение коррупции;

- 5) отсутствие дефектов и максимальный учет пожеланий заказчиков.

Одним из важных факторов прибыльности компании является рост доли проектов с использованием стандартизованных компонентов, произведенных заранее. За счет этого сокращается время на возведение объектов на месте, что приводит к снижению затрат.

## 2. Компания *Bechtel* (США).

Компания *Bechtel* работает в области проектирования, строительства и управления проектами, реализуя сложные задания в самых трудных местах по всему миру. Компания является частной, ее головной офис расположен в Сан-Франциско.

Основными объектами компании являются: автомобильные и железные дороги; аэропорты и морские порты; тепловые и атомные электростанции; нефтеперерабатывающие и нефтехимические предприятия; разработка руд и производство цветных металлов; оборонные и авиакосмические объекты; экологические проекты; коммуникационные сети; трубопроводы; разработка нефтяных и газовых месторождений.

Основной корпоративный принцип деятельности компании – безопасность. Корпоративная культура *Bechtel* основывается на добросовестности и уважении, что позволяет поддерживать высокие этические стандарты в бизнесе.

*Bechtel* включает глобальные бизнес-подразделения, работающие в большинстве основных сфер производства.

В частности, подразделение, ведущее свою деятельность в газовой, нефтяной и химической отраслях, строит нефтяные, газовые, петрохимические, производственные объекты, линии электропередач, трубопроводы.

Подразделение, работающее в сфере добычи полезных ископаемых, строит объекты, используемые для добычи и обработки железистой и нежелезистой продукции, драгоценных ископаемых, легких и индустриальных материалов.

Энергетическое подразделение строит объекты в сфере производства электроэнергии из угля, ядерного топлива.

*Bechtel* ведет успешную деятельность на уровне дифференцированного, глобального бизнеса, в том числе как лидирующая компания в строительстве объектов энергообеспечения.

Стратегия развития новых источников роста компании подразумевает:

- создание наиболее долгосрочных проектов путем расширения возможностей компании по контрактации в сфере энергообеспечения;

- использование сетей специализированных компаний при выходе на новые рынки;
- накопление экспертного опыта на рынках развития инфраструктуры и энергетики для получения тендеров на разработку и строительство новых объектов;
- усиление инженерных возможностей компании и управленческих ресурсов для повышения конкурентоспособности на национальном рынке в отношении основных проектов.

*Bechtel*, являясь крупным участником мирового рынка, реализует стратегию развития, роста экономических показателей наряду с ярко выраженной стратегией лидерства в одном сегменте – строительстве в сфере энергообеспечения.

### 3. Компания *Strabag* (Австрия).

Компания *Strabag* с 2005 г. является крупнейшей строительной компанией в Европе. На российском рынке компания работает с 1994 г. *Strabag* специализируется на строительстве промышленных, офисных и жилых зданий, дорог, туннелей и других коммуникаций. В России компания занимает сильные позиции в коммерческом строительстве, строительстве инфраструктурных объектов и каркасов. Кроме этого, *Strabag* выполняет подземные работы и работы в сфере энергетики.

Своими главными рынками *Strabag* считает Австрию и Германию. Многочисленные подразделения компании имеются во всех странах Восточной и Юго-Восточной Европы, в некоторых странах Западной Европы, а также в Канаде, Чили, Китае и Индии.

Около 80 % доходов *Strabag* образуются от деятельности на рынках, на которых она присутствует в первой тройке. Это рынки Чехии, Венгрии, Словакии, Польши и Румынии, где компания работает во всех сферах индустриального строительства.

В настоящее время *Strabag* расширяет свое географическое присутствие в неевропейских странах, чтобы меньше зависеть от индивидуальных рынков. То же относится к бизнесу в нишевых сегментах, что помогает компании в ситуации, когда спрос резко падает в определенных сегментах рынка, например, в сфере разработки частных проектов. *Strabag* осуществляет покупки месторождений и смежных фабрик, чтобы самостоятельно производить сырье.

Широкое географическое присутствие очень важно для компании, так как это позволяет использовать возможности роста на большом количестве рынков наиболее быстро и диверсифицировать риски.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Приведите основные реализуемые стратегии компаний на мировом строительном рынке. Каковы преимущества и недостатки данных стратегий?

2. Какой внешнеэкономической стратегии придерживается компания *Skanska*? В чем проявляется эта стратегия?

3. Каким образом соотносятся принципы, на которых базируются стратегические направления деятельности компании *Skanska*?

4. Проанализируйте основные принципы и сущность стратегических линий компаний *Skanska*, *Bechtel* и *Strabag*. В чем специфика и каковы общие черты выбранных стратегических линий рассмотренных компаний на мировом строительном рынке?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основной:

1. Международный менеджмент: Учебное пособие / Яковлева Е.А., Безрукова Т.Л., Шибаев М.А. - Воронеж:ВГЛТУ им. Г.Ф. Морозова, 2013. - 64 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/858734> – Загл. с экрана.

2. *Медведев А.Г.* Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А.Г. Медведев ; Санкт-Петербургский государственный университет. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2014. - 495 с. : ил. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458070> – Загл. с экрана.

3. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / С.В. Котелкин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 605 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/191275> – Загл. с экрана.

4. Международный бизнес в отраслях нефтегазового комплекса: Учебник / Под ред. Ю.Н. Линника, В.Я. Афанасьева, А.С. Казака - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 218 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/510371> – Загл. с экрана.

### Дополнительный:

1. Международный бизнес: Учебное пособие / В.А. Михалкин. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 320 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/315695> – Загл. с экрана.

2. Международный маркетинг и бизнес: Учебное пособие / Н.К. Моисеева. - М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013. - 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/390294> – Загл. с экрана.

3. Международный бизнес: Учебное пособие / В.К. Поспелов, Н.Н. Котляров, Н.В. Лукьянович, Е.Б. Стародубцева; Под ред. В.К. Поспелова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/443413> – Загл. с экрана.

4. Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе: Монография / В.И. Королев, Л.Г. Зайцев, А.Д. Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/426905> – Загл. с экрана.

5. Официальный сайт компании *Skanska*:  
<https://www.skanska.com>
6. Официальный сайт компании *Bechtel*:  
<https://www.bechtel.com>
7. Официальный сайт компании *Strabag*: <https://ru.strabag.com>
8. Официальный сайт компании *IKEA*: <https://ikea.com>
9. Официальный сайт компании *Volkswagen*:  
<https://www.volkswagenag.com>
10. Официальный сайт компании *Chevrolet*:  
<https://www.chevrolet.com>
11. Официальный сайт компании *The Body Shop*:  
<https://www.thebodyshop.com>
12. Официальный сайт ОАО «РЖД»: <https://www.rzd.ru>
13. Официальный сайт компании *Unotrans*:  
<https://unotrans.com>

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Ситуации для анализа .....	5
Ситуация 1. Анализ стратегий компаний, реализующих концепцию многонационального рынка .....	5
Ситуация 2. Анализ стратегий компаний, реализующих концепцию глобального рынка .....	8
Ситуация 3. Анализ стратегий компаний на мировом рынке услуг .....	12
Ситуация 4. Анализ стратегий компаний на мировом рынке строительной отрасли .....	17
Библиографический список .....	22