

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

Кафедра экономики, учета и финансов

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов магистратуры направления 38.04.01*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2019**

УДК 339.97 (073)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: Методические указания к практическим занятиям / Санкт-Петербургский горный университет. Сост. *Е.Г. Катышева*. СПб, 2019. 27 с.

В методических указаниях приведены ситуации для анализа и обсуждения, посвященные особенностям организации и структуры международных компаний, вопросам международного менеджмента как особого вида управленческой деятельности.

Предназначены для студентов магистратуры дневной формы обучения (квалификация выпускника – магистр) направления 38.04.01 «Экономика» программы подготовки «Экономика и управление на предприятиях минерально-сырьевого комплекса».

Научный редактор проф. *Л.А. Подолянец*

Рецензент главный бухгалтер *И.В. Тимофеева* (ООО «Келла-Принт»)

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.

СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА И ОБСУЖДЕНИЯ

1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Ситуация 1. Проблема руководства и развития глобальных компаний

Проблемы менеджмента крупных международных компаний (МНК) во многом связаны как с размером этих компаний, так и с быстротой перемен во внешней среде и недостаточной оперативностью реакции менеджмента МНК на перемены.

Крупнейшим банком мира в течение ряда лет был *HSBC* (Великобритания). Этот банк, проводивший консервативную и осторожную политику, благополучно преодолел глобальный финансовый кризис 2008 – 2009 гг. Однако впоследствии банк оказался участником нескольких скандалов. Вначале министерство финансов и налоговая служба США обвинили банк в нарушениях, а затем он был оштрафован за грубые нарушения с инвестициями в Мексике и США, допущенные прежними владельцами сети банка в США. Позднее крупнейший корпоративный скандал разразился в Европе, когда IT-сотрудник швейцарского дочернего банка *HSBC* передал прессе огромный объем информации о полулегальных операциях *HSBC* с деньгами клиентов в оффшорных зонах.

Другим примером является ситуация, сложившаяся в компании *IBM*. Продолжающееся в течение нескольких лет падение доходов компании на фоне стагнации в основных сегментах бизнеса обострили дискуссию о путях реинжиниринга *IBM* и возможностях восстановления финансового состояния этой компании, численность персонала которой составляет около 380 тыс. человек.

В настоящее время размеры крупнейших ТНК увеличились настолько, что управление ими усложнилось. Так, в 2018 г. в крупнейших производственных ТНК работали: в *IBM* – 350600 чел., *Hewlett Packard* – 302000 чел., *General Electric* – 2833000 чел., *Boeing* – 153000 чел.

Ответом менеджмента ТНК на вызовы времени и обостряющуюся неопределенность на рынке могут быть оптимизация структуры компаний, внедрение новых технологий, формирование пра-

вильной корпоративной культуры и умение общаться с рядовым персоналом.

Многие международные компании попытались создать децентрализованную систему, в которой региональные руководители подчиняются топ-менеджерам по этому региону в головной компании. Но эта система не всегда оказывается эффективной. Например, в 1960-х годах в компании *Unilever* происходили конфликты между региональными менеджерами и их координаторами в Лондоне (столице страны базирования ТНК). К 1990-м годам *Unilever* выстроила более жесткую структуру компании, но объединить всю группу под управлением одного председателя совета директоров и одного генерального директора она смогла только в 2004 г.

Крупные компании сегодня экспериментируют с различными организационными структурами и технологиями менеджмента, пытаются найти оптимальные решения. Некоторые фирмы создают системы управления, где большинство решений принимается на местах небольшими командами. Канадская компания *Magna International* – производитель запасных частей для автомобилей - формирует отдельные филиалы из любого предприятия, где работает более 100 человек. Китайский производитель электробытовой техники *Haier* организует соревнования между подразделениями, заставляя их бороться за право разрабатывать и производить новый продукт. Некоторые компании ищут решения управленческих проблем в активном применении команд. Так, в 2002 г. руководство компании *Amazon* предприняло попытку реструктуризации и воплощения в жизнь принципа «команды, съедающей две пиццы». Под этим подразумевалось, что каждая команда должна состоять не более чем из 10 человек (это то количество людей, которое может насытиться двумя пиццами). *Amazon* и в настоящее время придерживается принципа создания небольших креативных команд, что не всегда удается в компании, где работает более 154000 сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. С какими проблемами сталкиваются руководители крупнейших ТНК?

2. Насколько масштаб деятельности влияет на сложности управления этими компаниями?

3. Какие еще факторы влияют на сложности управления ТНК?

4. Какие действия менеджмент может предпринять для улучшения деятельности компаний?

5. Какие подходы к организационным структурам и технологии менеджмента применяют руководители фирм для повышения эффективности работы?

Ситуация 2. Компания, созданная уже глобальной

Alibaba Group – китайская компания, работающая в сфере интернет-коммерции, владелец B2B портала *Alibaba.com*. Штаб-квартира расположена в Ханчжоу. Основные виды деятельности: торговые операции между компаниями по схеме B2B, розничная онлайн-торговля. Основателем и руководителем группы *Alibaba* является Джек Ма, бывший преподаватель и переводчик с английского языка. Сегодня *Alibaba Group* владеет не только сайтами для интернет-торговли, но и разветвленным финансовым бизнесом, собственным облачным сервисом и долей в крупнейшей китайской социальной сети. Компания контролирует 80 % электронной торговли в Китае; 60 % посылок, которые доставляет китайская почта, заказано на сайтах *Alibaba*. Большая часть покупок оплачена при помощи платежной системы *Alipay* с годовым оборотом 148 млрд долл. Внутри Китая *Alibaba Group* развивает еще 6 торговых сайтов, финансовый бизнес с активами в 90 млрд долл., собственный облачный сервис и владеет крупным пакетом сайта *Weibo* – китайского гибрида *Facebook* и *Twitter* с месячной аудиторией 156,5 млн пользователей.

Компания была основана в 1999 г., когда 17 человек собрались в Ханчжоу на квартире у Джека Ма и начали создавать сайт, который позволил бы покупателям по всему миру заказывать товары у китайских производителей. В январе 2000 г. первые инвестиции в размере 20 млн долл. поступили от группы международных инвесторов в составе японского *SoftBank*, *Goldman Sachs* и др. На пятый год существования компания стала прибыльной. Полученную при-

быль Джек Ма инвестировал в новый проект *TaoBao*, ставший впоследствии ключевым активом группы.

TaoBao должен был повторить в Китае успех *eBay*, предоставив возможность пользователям продавать и покупать товары по модели С2С («потребитель для потребителя»). Но в момент запуска *TaoBao* *eBay* инвестировал 150 млн долл. в свою китайскую копию *EachNet*, получив более 80 % местного рынка. Новый проект Ма был вынужден конкурировать с лидером отрасли, эталоном торговли С2С в Интернете. Но Ма это не испугало. В течение трех первых лет он позволил продавцам на *TaoBao* размещать товары бесплатно, без комиссии за транзакции. Кроме того, продавцы получили возможность менять оформление своих виртуальных магазинов. В Китае это оказалось важно: яркий и позитивный *TaoBao* начал догонять конкурента. Также этому проекту помогли ошибки конкурентов. В процессе ценовой войны *eBay* не позволил себе снизить цену для продавцов, заявив, что бесплатно – это не бизнес-модель. Джек Ма доказал обратное. До настоящего времени выручка *TaoBao* поступает не от комиссий и аренды, а от денег, которые продавцы платят, чтобы продвинуть товары повыше в листинге сайта.

Один из проектов *Alibaba Group* – *AliExpress* – входит в десятку самых посещаемых сайтов в России.

TaoBao Mall – через несколько лет он стал называться *TMall* – был запущен в апреле 2008 г. Новый сайт ориентировался на известных производителей, которые покупали витрины виртуального мола и продавали там свои товары. В отличие от *TaoBao* они должны были платить и стартовый депозит, и ежегодную аренду, и комиссию за транзакции. За несколько лет клиентами мола стали десятки всемирно известных брендов (*Nike*, *Adidas*, *Procter&Gamble*, *Ecco*, *Samsung* и др.), а сам сайт захватил более половины китайского рынка С2С. В 2004 г. компания создала свой сервис платежей – *Alipay*, который отличают две особенности. Во-первых, *Alipay* не переводит продавцу денег за покупку, пока покупатель не подтвердит, что получил заказанный товар в целостности и сохранности. Во-вторых, *Alipay* не удерживает комиссию за транзакции. За десять лет *Alipay* стала одной из самых популярных платежных платформ в мире. Большая часть выручки приходится на Китай, но компания ак-

тивно выходит на новые рынки, выручка от международных операций составляет около 10 %, международная экспансия идет стремительно, также большой потенциал есть внутри Китая.

Первичное размещение акций *Alibaba* оказалось чрезвычайно успешным. В сентябре 2014 г. компании удалось привлечь с рынка рекордные 25 млрд долл. примерно на 13 % акций, и уже в первый день торгов ее капитализация превысила 230 млрд долл., что по совокупности больше стоимости *Amazon* и *eBay*. Интерес инвесторов к *Alibaba* объяснялся тем, что рынок интернет-торговли Китая огромен. В КНР сегодня около 900 млн человек пользуются Интернетом. Из нынешних пользователей Интернета около 280 млн человек – покупатели *Alibaba*. Предполагалось, что уже в 2015 г. рынок интернет-торговли вырастет на 60 %. Однако с ноября 2014 г. акции *Alibaba* начали стремительно дешеветь, упав до уровня ниже цены размещения, что понизило рыночную стоимость компании до 153 млрд долл. Аналитики напрямую связывали падение котировок *Alibaba* с ухудшением динамики развития китайской экономики, а также с замедлением роста валового объема продаж и прибыли. Пытаясь удержать акции от дальнейшего падения, Джек Ма объявил об обратном выкупе акций на сумму около 4 млрд долл. Однако это сообщение было холодно воспринято инвесторами.

Вопросы для обсуждения:

1. Какими приемами Джек Ма добился превращения своей компании в ведущую интернет-компанию Китая? Можно ли расценивать *Alibaba* как международную компанию?
2. Какие компании составляют главную конкуренцию *Alibaba* на международной арене? Почему *Alibaba* успешно совершил экспансию на российский рынок?
3. Какие проблемы в менеджменте *Alibaba* существуют и почему?
4. Что послужило причиной резкого падения котировок *Alibaba* в августе 2015 г.? Почему? Все ли решения менеджмента *Alibaba* были оптимальными?

5. Как вы сами оцениваете эффективность компании? Что нужно сделать руководству *Alibaba* для укрепления своих позиций на глобальном рынке?

2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСОБЫЙ ВИД УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ситуация 1. Интернационализация российского бизнеса и вопросы международного менеджмента

Под влиянием глобализации последние годы идет постепенная трансформация деятельности крупных российских компаний под международные стандарты. По мере интернационализации российского бизнеса политика компаний все больше определяется не внутренними факторами или желаниями собственников, а стандартами и правилами глобальных рынков капитала.

Появление новых российских транснациональных корпораций – часть более широкого явления, связанного с влиянием процесса глобализации на развивающиеся рынки. По мере перемещения центра экономического развития в Азию и Латинскую Америку компании этих стран начали активно расти, бросая вызов господству прежних лидеров. В списке 100 ведущих «конкурентов мирового рынка» из стран с быстро развивающейся экономикой, составленном *Boston Consulting Group*, были представлены 7 российских компаний, наряду с 12 компаниями из Бразилии и 44 из Китая. В рейтинг *Forbes Global 2000* за 2017 г. входили уже 29 российских компаний.

Российские компании-лидеры постепенно превращаются в ТНК. Важнейшим инструментом их зарубежной экспансии выступают прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Мотивами ПИИ отечественных фирм являются: выход на новые рынки сбыта, в том числе защищенные таможенными барьерами, достраивание технологических цепочек (в сторону сырья или конечной продукции), а также формирование имиджа глобальных игроков. Первыми – еще в 1990-е гг. – по этому пути пошли «Газпром» и «ЛУКОЙЛ», но их зарубежные инвестиции в первые годы были ограничены странами СНГ и Восточной Европы. В других регионах эти компании сделали лишь имиджевые покупки.

Опыт зарубежных инвестиций российских компаний черной металлургии оказался не столь позитивным. Значительные приобретения сделали все крупные металлургические компании. При этом зарубежные предприятия, являясь прямым продолжением технологических цепочек металлургических компаний, призваны были обеспечить доступ к отсутствующим в России технологиям и облегчить работу на европейском и североамериканском рынках. После кризиса 2008 – 2009 гг. российские металлурги в основном продавали зарубежные активы. В условиях изменения на глобальных металлургических рынках многие зарубежные приобретения оказались неэффективными и только генерировали убытки. «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК) имеет значительные активы, которые сгруппированы в стратегический центр хозяйствования (СЦХ) дивизион «Зарубежные прокатные активы», включающий три подразделения – «НЛМК Европа толстый лист», «НЛМК Европа плоский прокат» и «НЛМК США».

С 2011 г. зарубежные активы НЛМК показывали чистый убыток. В 2017 г. европейские и американские заводы дивизиона «Зарубежные прокатные активы» впервые за долгое время принесли прибыль в размере 133 млн долл. при росте выручки на 40,3 % - до 2,1 млрд долл.

Компания «Северсталь» располагала дочерними фирмами в Италии и США, на которые приходилось около 40 % оборота. Так, в 2010 и 2014 гг. «Северсталь» в два этапа продала североамериканские активы.

В 2014 г. компания *Evrax* изучала возможность проведения IPO *Evrax North America*, но в итоге отказалась от этого, а в 2015 г. передала под управление южноамериканскую *Highveld Steel and Vanadium*. Распродал свои зарубежные активы в силу их неэффективности и «Мечел».

Концерн «Русский алюминий» за счет своих иностранных активов стремится обеспечить себя бокситами и глиноземом, в частности, в Ирландии, Гвинее, Ямайке и Италии. Один из активов этой компании – 20 % крупнейшего в мире глиноземного завода в Австралии, паритетными собственниками которого являются крупнейшие мировые производители алюминия.

Значительные зарубежные активы в странах СНГ появились у лидеров сектора мобильной связи – МТС и «Вымпелкома».

Фирмы, не сумевшие адаптироваться к глобальной конкурентной борьбе из-за слабого менеджмента, оказываются в кризисном положении. Примером этого является неудовлетворительное положение ПАО «АвтоВАЗ» и других российских машиностроительных компаний.

Транснационализации ряда ведущих российских компаний сырьевого и телекоммуникационного секторов способствуют хорошее знание развивающихся рынков, гибкая корпоративная структура и скорость принятия решений, связанная с высокой концентрацией собственности, а также накопленный большой опыт эффективного реструктурирования бывших государственных предприятий.

В основе успешного развертывания внешней экспансии ряда крупнейших российских компаний в период 2000 – 2007 гг. лежат объективные причины, связанные с наличием ресурсных или технологических конкурентных преимуществ, амбициозных стратегий и существенных финансовых ресурсов, исчерпанием возможностей прибыльного развития фирм внутри страны, использованием опыта работы в сложных рыночных условиях.

Принимая решения о прямых иностранных инвестициях, российские фирмы стремились не отстать от глобальных конкурентов. Компании старались получить прямой доступ к новым рынкам сбыта и источникам сырья, нематериальные активы, такие как экспертные знания, производственный опыт, уникальные технологии, навыки в области менеджмента и маркетинга, добиться усложнения и дифференциации производимых товаров.

Для отнесения к формирующимся российским ТНК необходимо учитывать такие параметры, как степень участия компании в международных экономических отношениях, наличие дочерних зарубежных компаний, вынос воспроизводственного процесса за рубеж, операции на мировом финансовом рынке, реализация значительного числа крупных инвестиционных проектов за рубежом.

В соответствии с названными критериями к формирующимся российским ТНК можно отнести «Газпром», «Роснефть», «ЛУКОЙЛ» в нефтегазовом секторе, «Норильский никель», ОК «РУ-

САЛ», НЛМК в металлургической отрасли, МТС и «Вымпелком» в секторе телекоммуникационных услуг.

Существуют отличительные черты менеджмента крупнейших российских международных фирм. Российские ТНК поздно приступили к интернационализации и в значительной степени связаны с ресурсными конкурентными преимуществами. Опыт российских ТНК весьма ограничен. Такие факторы, как отсутствие достаточного опыта международных операций, слабое знание особенностей международного права, недостаточная динамика роста производительности труда и невосприимчивость к инновациям, сдерживают многие ведущие российские фирмы от продвижения на мировой рынок.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем особенности интернационализации российских компаний?
2. Каковы мотивы интернационализации российских компаний?
3. В чем отличие международного менеджмента российских компаний?

Ситуация 2. Интернационализация BP

BP – британская нефтегазовая компания, одна из крупнейших в мире. Компания ведет добычу нефти и газа во многих регионах мира, как на суше, так и на шельфе. Доказанные запасы *BP* составляют 1,4 млрд т жидких углеводородов и 1,26 трлн м³ природного газа. *BP* владеет нефтеперерабатывающими и нефтехимическими мощностями, сетью АЗС, выпускает моторные масла под маркой *Castrol*, имеет долю в газопроводах и регазификационных терминалах. У компании есть подразделение *BP Solar*, занимающееся производством и установкой фотоэлектрических элементов. *BP* – один из лидеров водородной энергетики, компания строит водородные заправочные станции, поставляет для них водород. *BP* работает в 72 странах мира и имеет глобальную штаб-квартиру в Лондоне (Великобритания). Штат *BP* насчитывает около 75000 сотрудников по всему миру. Операции *BP* организованы в двух основных сегментах

– «Разведка» и «Добыча и переработка». Отличаясь высокой степенью интернационализации деятельности, группа *BP* реализует стратегию роста как в секторе разведки, так и в секторе переработки.

После взрыва на Техасском нефтеперерабатывающем заводе в 2005 г. стратегия корпоративного развития была изменена: акцент был сделан на развитии альтернативной энергетики.

После кризиса 2008 – 2009 гг. продолжился резкий рост цен на нефть и газ, за которым последовало существенное их падение. Однако затем вновь наметился рост, и эта тенденция сохраняется. Одновременно серьезной проблемой для человечества становится изменение климата в результате глобального потепления. В этих условиях *BP* участвует в программах по снижению выбросов в атмосферу путем создания третьего крупного стратегического центра хозяйствования – альтернативной энергетики и возобновляемых источников энергии. Компания инвестирует значительные средства в низкоуглеродные источники энергии, включая ветряные электростанции, солнечную энергию и водородную энергетику. Например, компания *BP* реализовала три проекта ветряных ферм в штатах Колорадо и Техас (США) и в Индии, увеличив мощности по генерации электричества за счет ветра до более 1000 МВт.

BP активно инвестирует в НИОКР. Так, например, в Германии *BP* ведет совместные исследования с Институтом роста кристаллов, а также с различными университетами и исследовательскими институтами в США, например, с Калифорнийским технологическим институтом. В 2006 г. компания основала Институт энергетики биологических наук по разработке заменителей нефти. В течение ряда лет *BP* была лидером в солнечной энергетике и более чем втрое увеличила производство электроэнергии за счет фотооптических элементов путем экспансии в США, Испании и Индии.

Ключевые стратегии *BP* концентрируются на обеспечении более высокой производительности в секторе нефтепереработки и сбыта, а также повышении эффективности операций ключевых нефтеперерабатывающих и химических заводов в целях роста прибыльности.

В период 2011 – 2015 гг. *BP* сократила свой бизнес в сфере альтернативной энергетики. Компания объявила о своем уходе с

рынка солнечной энергии в декабре 2011 г., закрыв свой солнечно-энергетический бизнес *BP Solar*. В 2012 г. *BP* закрыла проект *BP Biofuels Highlands*, в рамках которого с 2008 г. производился целлюлозный этанол из энергетических культур, таких как перекись и биомасса. В 2015 г. *BP* решила выйти из других предприятий лигно-целлюлозного этанола и т.д.

В своей стратегии развития *BP* активно использует стратегические альянсы, а также слияния и поглощения. В феврале 2011 г. *BP* сформировала партнерство с индийской *Reliance Industries* в нефтепереработке, получив 30 % акций нового крупнейшего комплекса за инвестиции в размере 7,2 млрд долл. В октябре 2012 г. *BP* продала свою долю в ТНК-ВР «Роснефти» за 12,3 млрд долл. и 18,5 % акций «Роснефти». В июне 2014 г. *BP* заключила сделку стоимостью около 20 млрд долл. на поставку *CNOOC* сжиженного природного газа.

В географическом плане *BP* активно ведет деятельность во всех основных нефтеносных районах и зонах потребления энергоносителей. Важное место в стратегии *BP* отводится Китаю, где компания планирует строительство и эксплуатацию около 1000 АЗС со своими партнерами *Sinopetec* и *Petrochina*. В целом *BP* очень активно оперирует в Китае как ведущий импортер сжиженного газа и является единственной иностранной компанией, участвующей в поставках авиационного топлива и смазочных материалов.

С 1989 г. компания проводит стратегию долгосрочного устойчивого развития в различных сегментах энергетического рынка. Ни одна другая крупнейшая энергетическая компания не имеет такого сбалансированного портфеля проектов в различных областях энергетики.

В рамках реализации разработанной стратегии *BP* располагает разнообразным ассортиментом продукции – от бензина и смазочных масел, которые продаются на АЗС по всему миру, до новой альтернативной энергии.

Большой, разнообразный и географически сбалансированный портфель проектов в рамках глобальной цепочки создания стоимости предоставляет хорошие долгосрочные перспективы для

дальнейшего развития *BP* в качестве ведущей глобальной диверсифицированной энергетической компании.

Однако 20 апреля 2010 г. катастрофа на морской нефтяной платформе *Deepwater Horizon* в Мексиканском заливе привела к разливу сотен тысяч тонн нефти в океан и на побережье США. Эта экологическая катастрофа явилась тяжелым ударом для *BP*, компания потеряла значительную часть своей рыночной капитализации. В январе 2011 г. правительственная комиссия США назвала причиной катастрофы глубоководной платформы *Deepwater Horizon* в Мексиканском заливе сокращение компанией *BP* и ее партнерами средств на обеспечение безопасности добычи нефти. Антикризисное управление компанией *BP* было подвергнуто жесткой критике, после аварии разлив нефти не могли ликвидировать в течение нескольких месяцев, эта катастрофа в итоге обошлась компании *BP* в десятки миллиардов долларов. После нефтяного разлива *BP* объявила о программе распродаж непрофильных активов на сумму около 38 млрд долл. к 2013 г., чтобы быть в состоянии покрыть все свои обязательства, связанные с ликвидацией последствий катастрофы.

В настоящее время кризис *BP*, связанный с катастрофой глубоководной платформы *Deepwater Horizon*, преодолен, но о дальнейшей эксплуатации *BP* нефтяных месторождений на шельфе в США речь не идет.

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните основные мотивы интернационализации бизнеса компании *BP*.
2. Изложите причины и идеи применения *BP* стратегических партнерств.
3. Как развитие альтернативной энергетики повлияло на стратегию *BP*?

Ситуация 3. Международный бизнес в IT-секторе Индии

Самая быстроразвивающаяся отрасль экономики в Индии – это разработка программного обеспечения (ПО). В 1991 г. правительство страны ослабило контроль над экономикой, либерализовало внешнеэкономическую деятельность, открыло рынок для прямых

иностранных инвестиций, провело реформы в финансовом секторе государства. Бурный рост индийской индустрии разработки ПО после 1991 г. обусловлен рядом факторов. Во-первых, в стране имеется большое число технических специалистов. Каждый год индийские университеты выпускают около 400 тысяч дипломированных инженеров, из которых 50 % - по профилю информационных технологий. Во-вторых, стоимость труда в Индии невысока. Зарплата дипломированного специалиста в Индии составляет 12 – 15 % от затрат на работу специалиста той же квалификации в США. В-третьих, многие индийцы хорошо говорят по-английски, что облегчает координацию взаимодействия западных и индийских фирм. В-четвертых, используя Интернет, за счет разницы во времени с США и Европейским союзом можно создавать глобальные фирмы по разработке ПО, функционирующие круглосуточно. Одной из таких фирм является *Infosys Technologies*, созданная в 1990-е гг. семьёй индийскими предпринимателями. Начальный капитал фирмы составлял 1000 долл., в настоящее время годовой оборот *Infosys* превышает 10 млрд долл., рыночная капитализация достигает 34,6 млрд долл., а число работников приближается к 60000. При этом компания является лишь одной из сотни фирм по производству ПО, сосредоточенных вблизи Бангалора – центра быстроразвивающейся индустрии информационных технологий в Индии.

Программное обеспечение стало ведущей статьёй экспорта Индии. Экспорт доминирует в индийской IT-индустрии и составляет около 77 % от общей выручки отрасли.

Главным рынком для ПО из Индии являются США (60 % продаж). Отрасль программного обеспечения активно привлекает прямые иностранные инвестиции. Крупнейшими индийскими компаниями по разработке ПО являются *Tata Consultancy Services*, *Infosys*, *Cognizant*, *Wipro*, *HCL Technologies*. Центром индустрии ПО в Индии является Бангалор.

В Хайдерабаде, Пьюне, Ченае, Мумбае расположено большое количество компаний, занимающихся разработкой ПО и информационных технологий. В Бангалоре находятся штаб-квартиры компаний *Wipro* и *Infosys Technologies*, занимающих второе и третье места в Индии по рыночной капитализации. Обе компании

задействовали большое число высококвалифицированных индийских сотрудников, владеющих английским языком. Штаб-квартира крупнейшей индийской IT-компании *Tata Consultancy Services* находится в Мумбае.

Компании *Wipro* и *Infosys Technologies* занимают разные ниши на рынке, при этом программный продукт обеих компаний признается клиентами высококачественным.

В компании *Infosys* впервые в Индии была применена на практике продажа акций, имевшая своей целью обеспечить лояльность специалистов и их приверженность делам компании. впоследствии опционы на продажу своих акций стали применять *Wipro* и другие крупные IT-компании.

Первоначально индийские фирмы по разработке ПО занимались созданием несложных программных продуктов и тестированием программ, написанных западными программистами. Но по мере того, как эта отрасль росла, индийские фирмы стали осваивать более сложные сегменты рынка. Сегодня ведущие индийские компании напрямую конкурируют с IBM и EDS за крупные заказы по разработке программных продуктов, контракты на аутсорсинг бизнес-процессов и консалтинговые услуги в области применения информационных технологий.

Однако развитие индийской индустрии ПО имеет трудности. Заработная плата индийских программистов ежегодно возрастает на 25 – 30 %, около 100 тыс. инженеров, выпускаемых индийскими университетами и техническими институтами, ежегодно эмигрируют в США.

Характеризуясь сочетанием низких затрат, глубоких технических и языковых навыков, зрелых поставщиков и поддерживающей правительственной политики, индийская IT-отрасль является ведущим бизнесом во всем мире по разработке ПО и аутсорсингу бизнес-услуг, включая IT-услуги и поддержку контакт-центров.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему именно Индии удалось создать преуспевающую индустрию программного обеспечения? Каковы ограничения дальнейшего развития индустрии программного обеспечения в Индии?

2. Какие индийские компании являются крупнейшими экспортерами ПО?
3. Каковы перспективы экспорта ПО из России в сопоставлении с Индией?
4. Что необходимо сделать для развития экспорта ПО из России?

Ситуация 4. Международная экспансия *Walmart Inc.*

Walmart Inc. – американская компания, управляющая крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной торговли. Штаб-квартира находится в Бентонвилле, штат Арканзас. Основными регионами деятельности являются США и Мексика, также значительно присутствие в Канаде, Южной Америке, Великобритании, ЮАР, Китае и Японии. У *Walmart Inc.* имеется более 11 тыс. магазинов, работающих под 59 различными именами клубов в 27 странах. *Walmart*, крупнейший в мире ритейлер, построил свой успех на стратегии ежедневных низких цен и на высокоэффективных операциях, логистике и информационных системах, которые позволяют иметь минимальные запасы и исключать как дефицит, так и переизбыток товаров в магазинах. Продажи в зарубежных странах составляют 25 % общего оборота компании.

К середине 1990-х годов компания достигла пределов роста на рынке США и начала интернационализацию деятельности. В Мексике было создано совместное предприятие с *Cifra*, крупнейшим мексиканским ритейлером, и открыто несколько торговых суперцентров, в которых продавались продукты питания и товары широкого ассортимента. В 1994 г. в Канаде за 335 млн долл. были куплены 122 магазина *Woolco* у *Woolworth Corporation*. В последующие годы были созданы совместные предприятия в Аргентине, Бразилии и Китае; в 1997 г. за 1,2 млрд долл. был куплен контрольный пакет акций мексиканского партнера *Cifra*. Освоение рынка Европы началось с Германии, где в декабре 1997 г. за 880 млн долл. была куплена сеть *Wertkauf*, состоявшая из 21 гипермаркета. Через год у *SPAR Handels AG* была куплена еще одна сеть, *Interspar*, состоявшая из 74 гипермаркетов. В 1999 г. в Великобритании за 10,8 млрд долл. была куплена компания *ASDA Group plc*, которая управляла 229 торговыми-

ми центрами и имела оборот 13,2 млрд долл. В конце 1990-х годов также расширялось присутствие в Азии: было увеличено количество торговых центров в Китае и осуществлен не особенно удачный выход на рынки Кореи и Индонезии. К 1998 г. на зарубежные операции приходилось 6,4 % оборота.

В настоящее время значимыми зарубежными рынками для *Walmart* являются: Великобритания (631 магазин), Бразилия (498 магазинов), Китай (439 магазинов), Канада (410 магазинов), ЮАР (373 магазина), Чили (363 магазина), Япония (341 магазин), Коста-Рика (234 магазина), Гватемала (220 магазинов), Аргентина (107 магазинов), Гондурас (95 магазинов), Никарагуа (92 магазина), Сальвадор (90 магазинов).

Несмотря на первоначальные трудности, учет местных требований, настойчивость и низкие цены привели к успехам в интернационализации деятельности вначале в Мексике, потом на большинстве других рынков.

В Великобритании, Германии и Южной Корее *Walmart* не смогла преодолеть сопротивление конкурентов, которые прекрасно адаптировали свои предложения к местным покупательским предпочтениям. Более того, потребители в этих трех странах, по видимому, отдавали предпочтение более высокому качеству товаров и не прельщались низкими ценами. В 2006 г. были закрыты южнокорейский и немецкий проекты *Walmart*.

В фокусе зарубежной экспансии *Walmart* в настоящее время три азиатские страны – Китай, Япония и Индия, в которых на 2018 г. насчитывался 781 магазин. Особое место в планах *Walmart* занимает Китай, в котором первый магазин был открыт в 1996 г., но поначалу экспансия шла медленно. К 2006 г. компания имела в Китае всего 66 магазинов. Однако *Walmart* обнаружила, что китайцы любят выискивать выгодные покупки, благожелательно воспринимают стратегию низких цен и предлагаемый широкий выбор товаров. *Walmart* для достижения успеха в Китае адаптирует свою товарную и операционную стратегию в соответствии с китайской культурой.

В настоящее время Китай занимает центральное место в стратегии *Walmart*, в стране планируется открывать новые магазины.

Вопросы для обсуждения:

1. Считаете ли вы, что компания *Walmart* смогла полностью приспособить свою конкурентную стратегию к условиям других стран, и можно ли расценивать итоги интернационализации *Walmart* как успех?

2. Правильно ли осуществлялась интернационализация деятельности *Walmart*? Почему *Walmart* начала зарубежные операции с Мексики и добилась там успеха?

3. Почему фирма *Walmart* потерпела неудачу в Южной Корее и Германии? В чем состояло отличие этих стран от Мексики?

4. Что должна делать компания *Walmart*, чтобы преуспеть в Азии? Осуществляет ли она правильную стратегию в Китае? Если да, то почему?

3. СОЗДАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

Ситуация 1.

***Daimler* и *Chrysler*, мечта или страшный сон?**

В 1998 г. компании *Daimler-Benz* и *Chrysler*, два крупнейших в мире производителя автомобилей, обнародовали свое решение об объединении. Высшие должностные лица обеих компаний назвали это слияние «равным союзом».

Тем не менее, в действительности эту сделку скорее можно было бы назвать не слиянием, а приобретением, так как на долю *Daimler-Benz* пришлось 58% собственности в новой компании. Кроме того, компания *Daimler-Benz* сохраняла за собой большую часть позиций на верхних уровнях иерархической структуры управления.

Новая компания получила двойное название *DaimlerChrysler* и стала третьей в мире автомобилестроительной компанией.

Инвесторы и аналитики назвали эту сделку идеальным соглашением о сотрудничестве и безупречным союзом. Инженеры *Daimler* могли передать специалистам *Chrysler* свои знания по вопросам обеспечения качества и познакомить их с новыми технологиями. Специалисты *Chrysler*, в свою очередь, могли передать немцам свой опыт в деле повышения эффективности и оперативности сбыта продукции.

Развитая сеть распределения *Daimler* обеспечивала быстрое расширение сферы деятельности компании *Chrysler* на европейском рынке, тогда как компания *Chrysler*, в свою очередь, могла предоставить помощь в решении вопросов логистики и других вопросов, связанных со сбытом автомобилей марки Mercedes-Benz на рынке Соединенных Штатов Америки. Кроме того, продукция этих двух компаний идеально дополняла друг друга: компания *Daimler* выпускает автомобили марки Mercedes-Benz - дорогие, прекрасно сконструированные, высокопроизводительные легковые автомобили; компания *Chrysler* выпускает ряд прекрасных недорогих моделей пассажирских автомобилей и мини-фургонов, а также автомобили знаменитой марки Jeep - полноприводные автомобили типа «универсал» на шасси легкового автомобиля. Помимо всего прочего, объединенные усилия позволяли компании *DaimlerChrysler* существенно расширить свои возможности в проникновении на зарождающиеся рынки Азии и Южной Америки. В общем, казалось, что союз между компаниями *Daimler-Benz* и *Chrysler* «заключен на небесах».

Тем не менее к 2000 г. как инвесторы, так и эксперты начали называть сотрудничество между компаниями «союзом, заключенным в аду». Объединенной компании не удалось достичь ни одного из предполагаемых преимуществ, и она увязла в таком количестве проблем, что в определенный момент рыночная стоимость компании *DaimlerChrysler* опустилась ниже рыночной стоимости каждой из компаний в отдельности до момента слияния. В 2001 г. руководство *DaimlerChrysler* объявило о своем решении сократить 26 000 рабочих мест в компании *Chrysler*, что составило 20% ее персонала. Как могло случиться, что такое сотрудничество между компаниями, о котором можно было только мечтать, превратилось в страшный сон? Существует ряд факторов, которые способствовали этому.

Один из важнейших факторов - это принципиальные различия между методами работы, которые использовались в компаниях *Daimler* и *Chrysler*. Компания *Chrysler* принадлежала к числу самых рентабельных автомобилестроительных компаний, так как ее действия были гибкими и активными (решения в компании принимались быстро, в ней не практиковалось проведение продолжительных совещаний, тормозящих принятие решений, а отчетность управленческого состава была сведена к минимуму). В *Daimler-Benz* сложилась

прямо противоположная ситуация. Наиболее важные решения принимались главным образом на затяжных совещаниях, которые иногда продолжались несколько дней, а выполнение большинства операций сопровождалось необходимостью представления громоздких, очень подробных отчетов в адрес вышестоящего руководства. Согласование двух систем управления оказалось намного более сложным, чем предполагалось, а совещания в большинстве своем заканчивались перебранками между их участниками.

Еще одна проблема состояла в том, что в компании *Chrysler* на момент объединения дела шли не так хорошо, как думали эксперты. Несмотря на то, что компании удавалось продавать большое количество легковых автомобилей и автомобилей типа «универсал», а также получать большие доходы, ее продукция морально устарела. Автомобили некоторых самых популярных марок компании *Chrysler* (например, джип Grand Cherokee) нуждались в кардинальном изменении конструкции.

Автомобили других марок, такие как пользующиеся большим спросом мини-фургоны, постепенно уступали свою долю на рынке таким агрессивно действующим конкурентам, как *Toyota* и *Honda*. Хотя в компании *Chrysler* были внедрены в производство некоторые новые модели автомобилей (самой заметной из них стала броская модель PT Cruiser), модельный ряд автомобилей компании по-прежнему оставлял желать лучшего. И наконец, компания *Chrysler* так настойчиво стремилась к обеспечению высокого уровня качества, что это увеличивало объем затрат до 2000 долл. в расчете на каждый автомобиль. При этом большая часть средств уходила на внесение усовершенствований, которые не были востребованы потребителями или даже не были ими замечены (к числу таких усовершенствований можно отнести, например, использование звукоизолирующих материалов и более мощной тормозной системы).

Новая компания также столкнулась с проблемой ограничения расходов. Например, вскоре после объединения у руководства *Daimler* появились планы использования американских дистрибьюторов *Chrysler* для транспортировки запасных частей и оборудования для автомобилей марки Mercedes дилерам занимавшихся продажей этих автомобилей на рынке США. Однако эти дилеры не желали принимать фургоны *Chrysler* и *Dodge*. В результате пришлось

потратить достаточно большие средства на то, чтобы перекрасить эти фургоны и закрепить на них более скромную эмблему DaimlerChrysler.

Точно так же в процессе объединения компаний *Daimler* и *Chrysler* между руководством этих компаний возникло много конфликтов относительно дорожных расходов. Сотрудники *Chrysler* привыкли летать эконом-классом и останавливаться в недорогих гостиницах сети *Holiday Inns*. Сотрудники *Daimler* летали первым классом и останавливались в роскошных номерах. По оценкам одного из руководителей компании *Chrysler*, за первый год деятельности объединенной компании должностные лица высшего ранга израсходовали свыше 5 млн долл. на оплату гостиничных номеров и обедов в ресторанах во время совещаний, которые проводились в Нью-Йорке и закончились практически безрезультатно. Во время проведения некоторых совещаний каждый из его участников получал по 500 долл. в сутки на оплату проживания в гостинице *Waldorf-Astoria* или *St. Regis*, даже если некоторые участники совещаний не оставались в городе на ночь.

Моральное состояние коллектива объединенной компании было очень тяжелым. Несмотря на то, что с самого начала новая компания была объявлена «равноправным союзом», вскоре всем стало ясно, что в действительности компания *Daimler* берет верх над компанией *Chrysler*. Должностные лица высшего звена компании *Chrysler* были постепенно заменены германскими должностными лицами, прибывшими из материнской компании. Кроме того, все процедуры и правила компании *Chrysler* были вытеснены процедурами и правилами, действовавшими в компании *Daimler*. В результате существенно повысилась текучесть кадров на ключевых должностях объединенной компании, акционеры начали возбуждать судебные иски против компании *DaimlerChrysler*, так как, по их мнению, они были изначально введены в заблуждение относительно слияния компаний *Daimler* и *Chrysler*, а лидеры Профсоюза работников автомобильной промышленности США и Канады угрожали проведением забастовок в случае попыток компании снизить заработную плату работников предприятий компании или сократить выплату пособий (именно такие намеки делало руководство компании).

В адрес высших должностных лиц компании *DaimlerChrysler* поступает также много критических замечаний относительно того, что им следовало бы заняться более тщательной реализацией собственно процесса слияния компаний, прежде чем организовывать новые предприятия. Например, вскоре после слияния компаний *Daimler* и *Chrysler* было объявлено, что объединенная компания намерена приобрести компанию *Nissan*, вторую по величине японскую автомобильную компанию.

Однако после длительных переговоров компания *DaimlerChrysler* отказалась от этой сделки и инвестировала большие средства в две другие автомобильные компании, *Mitsubishi* и *Hyundai*. К настоящему времени эти сделки также не состоялись, поскольку обе компании несут большие убытки.

В каком положении находится компания *DaimlerChrysler* сейчас? Руководство компании *Daimler* оптимистично оценивает перспективы объединенной компании. В компании считают, что после окончания процесса модернизации автомобилей, выпускаемых компанией *Chrysler*, а также оснащения производственных линий этой компании новым оборудованием эффективность работы компании *Chrysler* снова повысится. Руководитель компании убежден в том, что интеграция двух компаний в единую организационную структуру позволила преодолеть все первоначальные трудности и сейчас компания *DaimlerChrysler* находится на пути к экономическому росту и повышению рентабельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы основные аспекты организационной структуры корпорации *DaimlerChrysler*?
2. Какой тип организационной структуры был бы наиболее подходящим для корпорации *DaimlerChrysler*?
3. Идентифицируйте основные аспекты всех трех уровней системы контроля в корпорации *DaimlerChrysler*.
4. Каким образом, по вашему мнению, должны осуществляться организация системы контроля и управление функцией контроля в *DaimlerChrysler*?
5. Охарактеризуйте роль, которую могли сыграть поведенческие факторы в возникновении проблем в *DaimlerChrysler*.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основной:

1. *Котелкин С.В.* Международный финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / С.В.Котелкин. М.: Магистр: ИНФРА-М. 2010. 605 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/191275>
2. *Медведев А.Г.* Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях [Электронный ресурс]: учебник / А.Г.Медведев. СПб. Высшая школа менеджмента. 2014. 495 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458070>
3. Международный бизнес в отраслях нефтегазового комплекса [Электронный ресурс]: 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>
4. *Яковлева Е.А.* Международный менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Е.А.Яковлева, Т.Л.Безрукова, М.А.Шибяев. Воронеж: ВГЛУ им. Г.Ф. Морозова. 2013. 64 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/858734>.

Дополнительный:

1. *Королев В.И.* Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе [Электронный ресурс]: 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>
2. *Михалкин В.А.* Международный бизнес [Электронный ресурс]: Учебное пособие / В.А.Михалкин. Магистр: НИЦ Инфра-М. 2012. 320 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/315695>
3. *Моисеева Н.К.* Международный маркетинг и бизнес [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Н.К.Моисеева. М.: КУРС: НИЦ Инфра-М. 2013. 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/390294>
4. Международный бизнес: Учебное пособие / В.К.Поспелов, Н.Н.Котляров, Н.В.Лукиянович, 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>

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Ситуации для анализа и обсуждения.....	5
1. Организационная структура международных компаний.....	5
2. Международный менеджмент как особый вид управленческой деятельности.....	10
3. Создание международных стратегических альянсов.....	21
Библиографический список.....	26

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов магистратуры направления 38.04.01*

Сост. *Е.Г. Катыева*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
экономики, учета и финансов

Ответственный за выпуск *Е.Г. Катыева*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 03.12.2019. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 1,6. Усл.кр.-отт. 1,6. Уч.-изд.л. 1,4. Тираж 75 экз. Заказ 1024. С 337.

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