

М.Э. СЕЙФУЛЛАЕВА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Допущено Советом УМО
по образованию в области менеджмента
в качестве **учебного пособия**
по дисциплине специализации
«Менеджмент организации»

Второе издание, стереотипное

BOOK.ru
ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА
КНОРУС • МОСКВА • 2016

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
С28

Рецензенты:

А.П. Панкрухин, проф. кафедры менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ, д-р экон. наук,

В.А. Уразов, заместитель Председателя Московской Конфедерации промышленников и предпринимателей, проф.

Сейфуллаева М.Э.

С28 Международный менеджмент : учебное пособие / М.Э. Сейфуллаева. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2016. — 232 с.

ISBN 978-5-406-01908-5

Рассматриваются важнейшие аспекты теории, методологии и практики международного менеджмента, раскрывается его сущность, особенности и функции. Исследуются основные методики анализа внешней среды международного бизнеса. Анализируется сущность и организационная структура международной компании, рассматриваются вопросы формирования, создания и удержания конкурентных преимуществ международной компании в условиях конкурентных рынков. Большое внимание уделяется вопросам управления персоналом многонациональных коллективов, а также вопросам корпоративной культуры международной компании и специфике моделей менеджмента разных стран и культур.

Для студентов и аспирантов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», а также для преподавателей экономических вузов и практикующих менеджеров.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

Сейфуллаева Маиса Эмировна
МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16604 от 07.07.2014.

Изд. № 9968. Формат 60×90/16.

Гарнитура «Newton С». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 14,5. Уч.-изд. л. 11,0. Тираж 80 экз. Заказ № 1416.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ГУП МО «Коломенская типография».

140400, Московская обл., г. Коломна, ул. III Интернационала, 2а.

Тел.: 8 (496) 618-69-33, 618-60-16. E-mail: bab40@yandex.ru

ISBN 978-5-406-01908-5

© Сейфуллаева М.Э., 2016
© ООО «Издательство «КноРус», 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты международного менеджмента	
1.1. Сущность и особенности международного менеджмента	8
1.2. Основные функции международного менеджмента	18
1.3. Тенденции развития международного менеджмента	22
Задания для самостоятельной работы	27
Глава 2. Внешняя среда международного бизнеса	
2.1. Основные факторы внешней среды	29
2.2. Процедуры анализа макросреды	39
2.2.1. STEP, PEST и STEEP-анализ в международном менеджменте	40
2.2.2. Методика SWOT-анализа	47
Задания для самостоятельной работы	49
Глава 3. Менеджмент международной компании	
3.1. Содержание понятий «ТНК», «МНК», «метакорпорация»	51
3.2. Организационная структура международных компаний	70
Задания для самостоятельной работы	76
Глава 4. Планирование в системе международного менеджмента	
4.1. Сущность, виды и формы планирования в международном менеджменте	86
4.2. Структура и содержание плана маркетинга международной компании	89
4.3. Стратегическое планирование в международном менеджменте	95
Задания для самостоятельной работы	116
Глава 5. Стратегии конкурентной борьбы международных компаний	
5.1. Сущность и виды конкуренции на мировых рынках	122
5.2. Конкурентные преимущества международных компаний	127
5.3. Модель оценки конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке	136
Задания для самостоятельной работы	144

Глава 6. Управление персоналом в международном менеджменте

- 6.1. Основные подходы к управлению персоналом международной компании 147
- 6.2. Управление мотивацией в международном менеджменте 152
- 6.3. Мотивация персонала в различных культурах. 156
 - 6.3.1. Системы мотивации персонала в европейских странах. . . 158
 - 6.3.2. Традиционная японская модель мотивации персонала. . . 162
 - 6.3.3. Американский опыт мотивации персонала. 166
- Задания для самостоятельной работы 169

Глава 7. Корпоративная культура в системе международного менеджмента

- 7.1. Понятие и элементы корпоративной культуры 171
- 7.2. Американская, японская и европейские модели менеджмента 183
 - 7.2.1. Американская модель менеджмента. 183
 - 7.2.2. Японская модель менеджмента 190
 - 7.2.3. Европейские модели менеджмента. 204
- Задания для самостоятельной работы 213

Глоссарий 220

Список литературы 226

ВВЕДЕНИЕ

Конец XX и начало XXI в. — это время качественных изменений в экономической системе, теории и практике управления.

Наряду с социально-экономическими трансформациями источником сложных экономических проблем современности выступает научно-техническая революция, предполагающая изменения качественного порядка в относительно короткие периоды времени.

Количественные и качественные изменения в материальном производстве, дистрибуции товаров и процессах инноваций, обостряющие конкурентную борьбу между компаниями во всем мире, приводят к существенной модификации методов управления.

Решающим фактором, определяющим конкурентоспособность международных компаний на мировых рынках, становятся применение современных методов и технологий управления и уровень управленческой культуры компании в целом.

В новых условиях менеджмент все более отчетливо приобретает международный характер.

В этой связи возникает ряд острых и весьма важных вопросов.

1. Что общего и специфического в концептуальных подходах к классическому и международному менеджменту?

2. Какие закономерности, принципы и методы управления являются универсальными, а какие необходимо адаптировать к управленческой деятельности в разных странах?

3. Как более эффективно выполнять управленческие функции международного менеджера?

4. В чем заключаются особенности национального стиля управления и какие из них необходимо учитывать в организационной структуре компании?

5. Как менеджерам-международникам быстрее адаптироваться к деятельности на зарубежном рынке?

Современный международный менеджмент, отражая основные особенности мировой экономики, связанные с процессами глобализации, растущей интеллектуализацией бизнеса, усилением конкуренции, приобретающей характер гиперконкуренции, смещением фокуса маркетинга с рынка на потребителя, а также появлением новых проблем, обусловленных мировым кризисом и новыми посткризисными рыночными возможностями для развития международного бизнеса, представляет интерес как в теоретическом плане, так и с практической точки зрения.

Эти вопросы особенно актуализируются в связи с расширением ЕС на Восток, поскольку перед странами новой Европы стоит сложнейшая задача создания европейского рынка и ликвидации нетарифных барьеров, существовавших в некоторых государствах на протяжении столетий.

На деловом уровне происходит осмысление этих рыночных преобразований, ориентация на выбор новых базовых рынков, переоценка подходов к финансовому анализу и разработке новых стратегий и организационных структур международных компаний.

Исследуются радикальные изменения в макросреде международного бизнеса, обусловленные введением общеевропейской валюты «евро», ростом влияния России на мировую экономику и политику, ослаблением позиций доллара как ключевой резервной валюты, усилением инновационного характера развития мировой экономики и роли в управлении компаниями информационно-коммуникационных технологий и систем.

В этих условиях грамотное стратегическое мышление и анализ становятся необходимыми как для крупных транснациональных корпораций, так и для компаний малого и среднего бизнеса.

Для отечественных бизнесменов изучение международного менеджмента актуализируется в результате двух важнейших причин:

- 1) интеграция России в мировую экономику, активный выход российских предприятий на международные рынки вызывают объективную необходимость исследования практики менеджмента международных компаний;
- 2) происходит усиление конкурентной рациональности.

Конкурентная рациональность — это процесс принятия решений на насыщенном конкурентами рынке. При этом слово «конкурентная» подразумевает, что международная компания действует на рынке среди конкурентов, т.е. других компаний, принимающих сходные управленческие решения; «рациональность» означает, что компания стремится быть последовательной в организации обмена с потребителями на постоянно развивающемся рынке.

Отсюда, изучение конкурентной рациональности отдельной международной компании сводится к рассмотрению процедуры принятия решений, а ведь именно это и составляет принципиально важный первый шаг на пути совершенствования менеджмента компании.

Сегодня становится все более очевидным, что работа на внешних рынках характеризуется большим по сравнению с внутренними рынками уровнем рисков, обусловленным различиями в социально-куль-

турных, экономических, политических, правовых факторах зарубежных стран; более высоким уровнем конкуренции и требованиями к качественным характеристикам товара, его упаковке и маркировке. Выход на зарубежный рынок также связан с более высоким уровнем затрат, вызываемых необходимостью осуществления международных маркетинговых исследований и реализации стратегий международного сотрудничества.

Такие факторы политико-правовой среды, как внешнеторговая система, валютное регулирование, таможенное регулирование и налогообложение, различные в разных странах, также могут оказывать мощное воздействие на международный бизнес компании. В каждой стране действует свой порядок лицензирования экспорта и импорта, распределения валютной прибыли, регистрации совместных предприятий.

Таким образом, выходя на международный рынок, компаниям следует ознакомиться со специфическими системами и самобытными обычаями стран-партнеров.

В данной связи возникает объективная необходимость четкого определения сущности международного менеджмента, выявления его важнейших функций, а также изучения традиционных и поиска новых форм и методов управления современной международной компанией.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цели главы

Изучив данную главу, вы получите представление:

- о теоретических основах международного менеджмента;
- о различиях между «национальным» и «международным» менеджментом;
- о специфике международного менеджмента;
- об основных функциях международного менеджмента;
- о современных тенденциях международного менеджмента.

1.1. Сущность и особенности международного менеджмента

Современное толкование **менеджмента** акцентирует внимание читателя на управлении социально-экономическими процессами на уровне фирмы, функционирующей в условиях рынка.

По И.Н. Герчиковой, **менеджмент** представляет собой самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента [10].

В XXI в. в условиях глобализации мировой экономики, дальнейшего формирования информационного общества, ускорения процессов развития рынков, технологий, социально-политической ситуации методы управления развиваются весьма динамично.

Важнейшей особенностью менеджмента настоящего времени является усиление его международного характера.

По своей сущности **международный менеджмент** является особым видом менеджмента, главной целевой установкой которого выступают формирование, использование и удержание конкурентных преимуществ международной компании за счет возможностей осуществления бизнеса в межстрановом экономическом пространстве.

Международный менеджмент базируется на достижениях всех школ и направлений, начиная со школы научного управления (1885—1920) (тесно связанной с работами Фредерика Тейлора, а также Френка и Лилии Гилбертов, Генри Гантта):

- классической (административной) школе (1920—1950), связанной с именами Анри Файоля, Линдалла Урвика, Джеймса Муни, Макса Вебера;
- школе человеческих отношений (1930—1950), которую развивали такие крупные авторитеты, как Элтон Мэйо, Мери Фоллетт, Авраам Маслоу;
- управленческой школе менеджмента (с 1950 г. по настоящее время) — Джей Форрестер, Рассел Акофф.

Методологические основы современного международного менеджмента заложены научными трудами И. Ансоффа, М. Альберта, К. Боумана, П. Диксона, П. Дойля, П. Друкера, Д. Дэниелса, Б. Карлофа, Ж.-Ж. Ламбена, Т. Левитта, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, Р. Ли, Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Федоури и др.

Наука управления также получила развитие в трудах таких отечественных ученых, как: Д.М. Гвишиани, А.Г. Аганбегян, Г.Х. Попов, Р.А. Белоусов, И.Н. Герчикова, О.С. Виханский, С.Э. Пивоваров, А.И. Майзель, Л.С. Тарасевич, Р.А. Фатхутдинов, А.С. Белорусов, Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова и др.

Базовыми принципами международного менеджмента выступают концепции абсолютных преимуществ, относительных преимуществ, международного жизненного цикла продукта и прямых иностранных инвестиций.

Концепция абсолютного преимущества, созданная Адамом Смитом, основывается на том, что одни страны могут производить товары более эффективно, чем другие, благодаря естественному преимуществу (например, более передовой технологии или более квалифицированной рабочей силе). Страны, как правило, экспортируют те товары, в производстве которых они имеют абсолютное преимущество, и осу-

ществляют импорт тех продуктов, в производстве которых преимущество принадлежит их торговым партнерам.

Концепция относительного преимущества, автором которой является Давид Рикардо, утверждает, что, если страны специализируются на производстве товаров, которые они могут производить с относительно более низкими издержками по сравнению с другими странами, то международная торговля будет взаимовыгодной независимо от того, является ли производство в одной из них более эффективным, чем в странах-партнерах. Однако при этом необходимо определить размер спроса на данный товар и географию рынка данного товара.

Сравнительные преимущества, описанные Д. Рикардо, означают, что до тех пор, пока между конкурентами будут сохраняться даже небольшие различия в соотношении цен, каждая из сторон будет располагать сравнительным преимуществом, формулируя это как закон сравнительного преимущества.

Из принципа сравнительных затрат Д. Рикардо сделал вывод о гармоническом и уравновешенном развитии международных экономических отношений в условиях свободы торговли. Он отмечал, что торговля будет выгодна всем ее участникам и сплотит все цивилизованные нации в одну всемирную общину.

К. Маркс, критикуя это учение, вместе с тем указывал, что в принципе специализация может быть выгодна даже отсталой стране, так как такая страна «все-таки получает при этом товары дешевле, чем могла бы сама их производить» [43].

Теория сравнительных издержек (сравнительных преимуществ страны) с доказательством объективности движущих сил международных экономических отношений дает основания для возможной организации в любой стране производства нескольких видов товаров и услуг. Менеджеру предстоит выбрать и сосредоточить усилия на выпуске и экспорте той продукции, которая обладает абсолютными преимуществами, а остальные товары и услуги могут быть предназначены для внутреннего рынка. При этом часть потребностей в таких товарах и услугах целесообразно удовлетворять за счет импорта.

Комбинация абсолютных и относительных преимуществ с присущими каждой нации организацией производства и государственной политикой обеспечивает фирмам разных стран преимущества в конкурентоспособности и высокую репутацию.

Показатель сравнительных преимуществ (ПСП) какого-либо товара или услуги в определенной стране можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{ПСП} = (\mathcal{E}_y^x : \mathcal{E}_y) : (\text{И}^x : \text{И}),$$

где: \mathcal{E}_y^x — объем экспорта товара X страны Y ;

\mathcal{E}_y — общий объем экспорта страны Y ;

И^x — объем мирового импорта товара X ;

И — общий объем мирового импорта.

При этом если ПСП больше единицы, то для данной страны степень специализации на товаре или услуге X сравнительно высока, и ее доля экспорта сравнительно выше, чем средняя доля импорта этого товара или услуги. Отсюда следует, что страна Y обладает сравнительными преимуществами при специализации на товаре или услуге X . Очевидно, что чем меньше ПСП, тем меньше степень сравнительных преимуществ.

Концепция международного жизненного цикла товаров (ЖЦТ), разработанная известным американским маркетологом Р. Верноном, утверждает, что каждый товар, присутствующий на рынке, существует в течение определенного времени, и данный временной период называется жизненным циклом товара. Фазы жизненного цикла (внедрение на рынок, рост, зрелость и упадок) различаются объемом и динамикой продаж изделия, а также прибылью.

Первая стадия — *внедрение товара на рынок* — это период появления товара на рынке.

При выведении нового товара на рынок маркетинговые решения менеджмента компании направлены на повышение информированности потенциальных потребителей и снижение неопределенности относительно новой продукции. Задача состоит в быстром формировании первичного спроса и превращении потенциальных покупателей в реальных. Используются реклама и методы стимулирования спроса.

Вторая стадия — *рост* — это период признания потребителем товара и его широкого распространения на рынке. На этой стадии маркетинговые решения связаны с максимальным уровнем охвата рынка в условиях расширяющегося спроса. Дальнейшее развитие спроса связано с улучшением качества и увеличением ассортимента товаров, интенсификацией сбыта, усилением контроля выполнения заказов, использованием ценовой политики «цена проникновения», выбором приоритетных сегментов потребителей.

Третья стадия — *зрелость* — период наибольшей стабильности реализации товара, насыщения рынка. На этой стадии маркетинговые ре-

шения направлены на сохранение позиций товара на рынке, его рыночной доли, конкурентных преимуществ. Осуществляются меры по частичной модификации товара, идет активный поиск новых сегментов потребителей; компания варьирует ценами, последовательно снижая их. В коммуникативной политике основное внимание уделяется формированию позитивного имиджа не только товара, но и компании.

Четвертая стадия — *снад* — период снижения продаж. Менеджмент компании направляет основные усилия на поддержание рыночных позиций (модификация товара, реклама новых характеристик продукции, интенсификация усилий по выявлению новых сегментов), или принимается решение об уходе с данного рынка. Альтернатива — экспорт продукции на новые рынки, где товар пройдет заново весь жизненный цикл.

Эти четыре этапа представляют собой один взаимосвязанный цикл существования товара на рынке, в течение которого его производство стремится к большей капиталоемкости и перемещается в другие страны.

Концепция жизненного цикла играет важную роль в разработке стратегии продукта компании. Она помогает менеджеру оценить характер тенденции продаж и изменившуюся природу конкуренции, издержек и возможностей, предоставляемых рынком во времени.

Данная теория также предполагает необходимые перемены в процессе принятия решений менеджментом компании на различных его этапах, поскольку экономическая и конкурентная среда отличаются в каждой стадии ЖЦТ, и предприятие по-разному строит свою рыночную деятельность в расчете на возможно более полное использование особенностей той или иной стадии.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) трактуют как любое предоставление кредита или приобретение собственности в зарубежном предприятии, которое в значительной степени находится во владении резидентов страны-инвестора. Например, в США прямым зарубежным инвестированием формально признается всякое вложение капитала, которое обеспечивает 10% собственности иностранного предприятия. К ПИИ относят как первоначальное приобретение инвестором собственности за рубежом, так и все последующие сделки между инвестором и предприятием, в которое вложен капитал.

Впечатляют масштабы ПИИ. Так, согласно Докладу о мировых инвестициях за 2008 г., ежегодно публикуемому комиссией ЮНКТАД, объем притока прямых иностранных инвестиций в 2007 г. составил 1 833 324 млн дол., что в 137 раз превышает уровень 1970 г., а объем оттока ПИИ за 2007 г. достиг 1 996 514 млн дол. и вырос по сравнению

с 1970 г. в 141 раз. Если в среднем по миру приток ПИИ на душу населения в 1970 г. был всего 5 дол., то в 2007 г. он достиг 275 дол. [14].

Однако в условиях обострения финансово-экономического кризиса глобальные показатели притока ПИИ упали со своего рекордно высокого уровня в 2007 г. до 1697 млн дол. в 2008 г., т.е. на 14%.

По мере того как влияние глобального финансового кризиса на потоки прямых иностранных инвестиций стало проявляться все в большей мере, их приток, как отмечает ЮНКТАД, стал последовательно сокращаться. Так, в 2009 г. по сравнению с 2008 г. в целом по миру он сократился на 39% — до 1,2 трлн дол. Особенно заметна данная тенденция по развитым странам: поступления инвестиций в США, Великобританию, Испанию, Швецию и Францию в 2009 г. уменьшились против 2008 г. на 41%.

Кризис заметно изменил ландшафт ПИИ: инвестиции в развивающиеся страны и страны с переходной экономикой резко увеличились, а их доля в глобальных потоках ПИИ в 2008 г. достигла 43%.

Были отмечены наиболее высокие темпы прироста ПИИ в страны Африки, особенно западную ее часть (прирост на 63% по сравнению с 2007 г.), а также в Южную, Восточную и Юго-Восточную Азию (17% прироста), а увеличение притока ПИИ в Юго-Восточную Европу и страны СНГ было зафиксировано восьмой год подряд.

Эксперты ЮНКТАД утверждают, что проведенный ими макроэкономический анализ позволяет сделать вывод о высокой вероятности медленного улучшения положения с потоками ПИИ во всех регионах в 2010 г. Как указывается в докладе ЮНКТАД *World Investment Report 2009*, в 2010 г. приток ПИИ несколько восстановится (до 1,4 трлн дол.) и в 2011 г. возобновит свой рост (приблизительно до 1,8 трлн дол.), т.е. почти достигнет объемов 2007 г. [44].

Большинство современных международных компаний осуществляют инвестиции за рубежом в целях использования новых рыночных возможностей, открывающихся благодаря ряду мер, в том числе приглашению участвовать в конкурсах на реализацию инфраструктурных проектов, либерализации режима в принимающих странах, которая допускает приобретение местных фирм иностранными владельцами (включая приватизацию частных компаний). Среди других мотивов осуществления инвестиций можно назвать сопровождение клиентов в инфраструктурном бизнесе, стремление к получению эффекта масштаба и использование региональных возможностей роста.

При этом приобретаемые странами-донорами конкурентные преимущества, или преимущества прав собственности, связаны главным образом с наличием квалифицированных специалистов и экспертного

опыта, особенно в таких отраслях, как проектирование и эксплуатация сетей, инженерные навыки, экологические ноу-хау, организация управления проектами и накопленный практический опыт. В некоторых отраслях и сегментах (например, телекоммуникации, транспорт, электроэнергетика) важную роль играют специализированные деловые модели и наличие финансовой хватки.

Что касается экономики принимающей страны, то прямые иностранные инвестиции приносят в нее капитал, новые технологии (в их материально-вещественной форме), прогрессивные методы управления предприятиями (например, так называемые «мягкие» технологии — организационную и управленческую практику), а также эффективную систему сбыта товаров и услуг, более совершенную закупочную и подрядную практику.

Как правило, иностранные инвесторы внедряют в управление предприятиями в принимающей стране принципы современного международного менеджмента, осуществляя, в частности, перестройку процессов функционирования и расширяя использование методов регистрации и сбора информации о клиентуре.

В целом международное перемещение капитала приводит к увеличению совокупного мирового производства за счет более эффективного перераспределения и использования факторов производства.

Международный менеджмент, будучи основанным в целом на фундаментальных принципах классического менеджмента, предполагая следование его функциям, приемам и методам, в то же время имеет существенную **специфику**, определяемую масштабностью и особенностями внешней и внутренней среды международного бизнеса, а также постановкой и решением новых рыночных целей и задач.

Здесь требуется глубокое понимание социально-экономических и национально-культурных условий, сложившихся в конкретной стране, с которой будет связано международное сотрудничество компании. Могут иметь место существенные различия в законодательном и юридическом регулировании предпринимательской деятельности, таможенных правилах и процедурах, приемах и методах мотивации персонала. В каждой стране существуют национальные особенности менеджмента и формирования корпоративной культуры.

Говоря иначе, основные особенности международного менеджмента связаны с необходимостью всестороннего изучения культурной среды зарубежных рынков, анализом и оценкой рыночных возможностей и ограничений, которые несет в себе феномен культуры практически в любой сфере деятельности компании.

Все эти отличительные черты значительно повышают общий коммерческий риск предпринимательской деятельности на международном рынке.

Таким образом, помимо использования принципов классического менеджмента, его методов и процедур, международный менеджмент также основывается на извлечении выгод из преимуществ межстрановых деловых операций.

Иными словами, **особенности международного менеджмента** связаны с переносом деятельности компании с операций на страновом рынке в пользу международного бизнеса. Поэтому можно рассматривать международный менеджмент как форму управления заграничными подразделениями со стороны основной компании, т.е. как управленческий процесс, направленный на достижение намеченных международной компанией рыночных целей путем рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Сходные и отличные черты моделей национально ориентированного менеджмента и международного менеджмента обстоятельно изучены отечественными учеными и получили отражение в их научных трудах [21]. Приводим эти различия в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Страновой бизнес — международный бизнес

№ п/п	Страновой бизнес	Международный бизнес	Национальная модель управления бизнесом	Международный менеджмент
1	Цель: извлечение прибыли посредством использования конкурентных преимуществ в системе «НИОКР—производство—продажи—сервис» в условиях данной страны и ее рынков	Цель: извлечение прибыли посредством использования (в интересах получения конкурентных преимуществ) возможностей разных стран и регионов и работы на рынках различных стран и регионов	Формирование, удержание и развитие конкурентных преимуществ в системе «НИОКР—производство—сервис» в условиях данной страны	Формирование, удержание и развитие конкурентных преимуществ в системе «НИОКР—производство—продажи—сервис» на основе использования возможностей разных стран и международного взаимодействия

Продолжение

№ п/п	Страновой бизнес	Международный бизнес	Национальная модель управления бизнесом	Международный менеджмент
-------	------------------	----------------------	---	--------------------------

Не наблюдается принципиальных отличий

2	Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование законодательных, политических и социальных возможностей внутри страны	Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование законодательных, политических и социальных возможностей в ряде стран, а также с использованием межгосударственного взаимодействия	Поиск средств развития бизнеса и превращение их в конкурентные преимущества фирмы внутри страны	Поиск средств развития бизнеса и превращение их в конкурентные преимущества фирмы в ряде стран и в контексте межгосударственных взаимоотношений
---	---	---	---	---

Не наблюдается принципиальных отличий

3	Объем, рост и сложность бизнеса варьируются в зависимости от охвата им разных этапов системы «НИОКР—производство—продажи—сервис» и от диверсификации бизнеса внутри страны	Объем, рост и сложность международного бизнеса варьируются в зависимости от числа стран пребывания, глубины вовлечения каждой страны в систему «НИОКР—производство—продажи—сервис» фирмы	Менеджмент вырабатывает стратегию роста и развития фирмы внутри страны	Менеджмент вырабатывает стратегию роста и развития с вовлечением многих стран
---	--	--	--	---

Не наблюдается принципиальных отличий

Окончание

№ п/п	Страновой бизнес	Международный бизнес	Национальная модель управления бизнесом	Международный менеджмент
4	Бизнес работает во внутр-ристрановой (мононациональной) культурной среде, и национальная культурная составляющая не играет роли в бизнесе	Международный бизнес работает в разных культурных средах, и его эффективность в большей или меньшей мере зависит от национальной культурной составляющей	Страновой менеджмент не учитывает культурную среду, поскольку объект управления изначально адаптирован к ней	Международный менеджмент черпает в учете культурного фактора значительные возможности получения и развития конкурентного преимущества

Принципиальное отличие международного менеджмента заключается в возможности эффективного использования «культурного фактора» практически в любой сфере управления. Реальные уровни конкурентного преимущества такого рода зависят от степени различий культур стран базирования и стран пребывания

5	Бизнес имеет возможность использовать все лучшее внутри страны: ограничение возможностей условиями страны	Международный бизнес имеет возможность использовать мировую глобализацию: не ограниченные страновыми границами возможности	Менеджмент ищет и использует конкурентные преимущества в рамках страны и ограничен ее уровнем развития	Международный менеджмент ищет и использует конкурентные преимущества через глобализацию («всемирный бизнес-сервис»)
---	---	--	--	---

Принципиально важен тот факт, что бизнес-менеджмент, став международным, преодолевает ограничения уровня развития страны

6	Бизнес как система, ориентированная на извлечение прибыли от использования знаний	Бизнес как система, ориентированная на извлечение прибыли от использования знаний	Управление бизнесом как система управления знаниями	Управление бизнесом как система управления знаниями в международном масштабе
---	---	---	---	--

Не наблюдается принципиальных отличий

Таким образом, главной отличительной особенностью международного менеджмента от менеджмента национально ориентированной компании является поиск средств развития международного бизнеса и превращение их в конкурентные преимущества международной компании в ряде стран в контексте межгосударственных деловых отношений.

Поскольку между системами управления международным и национальным бизнесом имеется общность концептуальных подходов, то структура международного менеджмента принципиально должна быть схожей со структурой национального (или странового) менеджмента, т.е. включать в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом:

- исследование, анализ и оценка внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;
- процессы коммуникации и принятия решений (включая модели и методы);
- базовые функции управления (стратегическое планирование и реализация стратегий, построение организации, мотивация, контроль и координация);
- вопросы групповой динамики и руководства;
- вопросы эффективности деятельности фирмы: управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом.

1.2. Основные функции международного менеджмента

Менеджмент современных международных компаний реализуется по различным направлениям, важнейшими из которых считаются следующие.

1. Организационное управление, объектом которого являются процессы создания международной компании, формирование структуры и системы управления ею, механизм реализации управленческих функций и т.п. С расширением зарубежных операций перед международной компанией встает задача адаптации организационного управления к изменяющейся среде для более эффективного приспособления деятельности заграничных филиалов к целям корпорации. Возникающая при этом организационная структура будет результатом взаимо-

действия ряда факторов, в том числе местоположения и типа зарубежных предприятий, их влияния на общую эффективность работы корпорации, характера активов, используемых для ведения бизнеса вне страны базирования, а также перспектив достижения целей международной деятельности и общих рыночных целей корпорации.

2. Управление производством, направленное на выбор основных параметров технологического процесса. В международной практике используется системный подход в управлении производством, который предполагает всесторонний учет специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а следовательно, и организацию.

3. Управление научно-технической деятельностью, которое отражает особенности процесса интеграции науки и производства, все большую ориентацию научных исследований и опытно-конструкторских разработок на потребности рынка, возрастание влияния рыночных факторов на определение стратегических позиций корпорации.

В современной мировой экономике получили развитие интегрированные системы управления процессом инновации, выделившиеся из общей системы менеджмента предприятия. Разработка и внедрение инноваций превратились в непрерывный управляемый процесс, в котором инновационные идеи интегрируются в перспективные производственные планы и программы, стимулирующие проникновение во все новые сферы международного бизнеса. Получило широкое распространение обособление бизнес-единиц (подразделений) международных компаний, занятых нововведениями и перспективными направлениями развития международных компаний с целью упрощения процесса принятия решений, системы планирования и стимулирования, ускорения разработки и внедрения новой продукции за счет специализации.

4. Управление маркетингом, которое представляет собой важнейшую составную часть общей системы корпоративного управления.

Управление маркетингом — это деятельность международной компании по обеспечению выгодного конкурентного позиционирования на иностранном рынке с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды. Маркетинг тесно связан с внешней макросредой, определяющей деловую активность предприятия.

В современных условиях *маркетинг* определяют как процесс создания ценности для потребителя и роста акционерной стоимости компании и, поскольку он отвечает за философию и технологии современного бизнеса, вопросы управления маркетингом приобретают особую важность.

Маркетинговое управление предполагает нацеленность на потребителей, установление с ними долговременных и взаимовыгодных партнерских отношений, исследование конкурентов, внутреннюю координацию деятельности с другими подразделениями, ориентацию на будущие доходы компании. В конечном счете оно нацелено на достижение общекорпоративных целей.

Основные векторы инновационного развития концепций и методов управления маркетингом сегодня включают в себя:

- взаимное влияние маркетинга и стратегического менеджмента и развитие концепции рыночно ориентированного управления;
- развитие концепции ценн-ориентированного управления (value based management, VBM) и концепции маркетинга, ориентированного на стоимость;
- развитие концепции и методов управления эффективностью маркетинга (performanse management, PM) и управления эффективностью маркетинга (marketing performanse management, MPM);
- развитие интегрированных маркетинговых информационных систем и систем маркетинговых знаний [11].

5. Управление стоимостью, которое означает, что все приемы и методы международного менеджмента призваны содействовать одной цели: помочь международным компаниям максимизировать их фундаментальную стоимость и рыночную капитализацию. В современной практике менеджмента стали появляться новые направления финансового анализа международных компаний, связанные со сдвигами в составе ключевых ресурсов, определяющих конкурентоспособность и эффективность бизнес-моделей при переходе к инновационной экономике. Их суть состоит в утверждении, что в новой экономике финансовый капитал сам по себе не создает никаких ключевых компетенций. С привлеченного финансового капитала акцент смещается в область интеллектуального и социального капитала. В этой ситуации компании, которые продолжают инвестировать в материальные активы, теряют рыночную стоимость, а те, что инвестируют в нематериальные — выигрывают, поскольку нематериальные активы все в большей мере становятся важнейшим конкурентным преимуществом компании.

Существует положительная корреляция между удовлетворенностью клиентов и биржевой стоимостью акции, с помощью которой определяется цена компании на рынке капитала. По оценкам специалистов, для американских организаций, входящих в список *Business Week* — 1000 компаний, активы которых в среднем составля-

ют 10 млрд дол., улучшение удовлетворенности покупателей на 1% дает увеличение рыночной стоимости компании приблизительно на 275 млн дол.

6. **Управление информацией**, которая преимущественно используется для контроля или для подготовки стратегических решений менеджментом компании.

7. **Управление изменениями**, которое предполагает ориентацию международной компании на два основных вида непрерывных изменений:

- непрерывный процесс улучшения (или, как говорят японцы, «кайзен»);
- спонтанная управленческая инициатива.

Оба вида перемен вынуждают организацию постоянно к ним адаптироваться.

8. **Управление персоналом**, которое предполагает высокую компетентность менеджмента международных компаний в вопросах управления мультинациональным коллективом, осуществляющим совместную деятельность. При этом персонал должен рассматриваться как важнейший стратегический ресурс компании. Представители других культур, выступающие в ТНК в качестве менеджеров, стремятся управлять настроениями, эмоциями, импульсами и интересами своих сотрудников, используя в качестве базовых приоритетов принципы неуклонного следования идеям гуманизма, отсутствие шовинизма, национального пренебрежения, уважение к чужой культуре.

Как известно, в классическом менеджменте процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций:

- планирования;
- организации;
- мотивации;
- контроля.

Сущность **международного менеджмента** также проявляется в его **функциях**, каждая из которых нацелена на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями международной компании.

Выделим основные функции менеджмента международной компании.

1. Главной функцией международного менеджмента является **стратегическое планирование**.

2. Реализация и контроль стратегического плана осуществляются посредством **организационной функции**.

3. **Функция координации**, необходимость которой вызвана потребностью четко определять и координировать отношения между людьми и подразделениями международной компании.

4. **Функция мотивации**, непосредственно связанная с реализацией потенциальных возможностей работников, деятельность которых должна быть мотивирована.

5. Результаты деятельности организации в целом и ее сотрудников необходимо время от времени проверять, оценивать и корректировать. Это составляет содержание **контрольной функции** международного менеджмента, включающей анализ достигнутых результатов и выступающей исходным пунктом нового цикла управления.

В современных условиях функции международной компании расширились, усложнились и дифференцировались в связи ростом масштабов хозяйственной деятельности, диверсификацией производства и его интернационализацией. Управленческие функции выполняются в международных компаниях *специальным аппаратом*, состоящим из взаимодействующих между собой подразделений. Содержание каждой функции управления определяется спецификой задач, которые решаются в рамках функции. Поэтому сложность производства и его целей определяет и сложность управления и его функций.

1.3. Тенденции развития международного менеджмента

На сегодняшний день можно выделить три наиболее интересные тенденции, характеризующие современное состояние и перспективы международного менеджмента в начале третьего тысячелетия.

Первая из них связана с определенным возвратом к прошлому. Речь идет о возрастании значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг.

Технологический прогресс чрезвычайно быстро внедрился в большинство секторов промышленности и оказал на них глубокое воздействие. В результате происходит постоянный количественный и качественный рост числа новых отраслей экономики и новых товаров, большая часть из которых ранее не существовала вообще.

Так, по данным *Nielsen Company*, только на рынке пищевых продуктов Франции каждый день появляется 100 новых товаров, что составляет 37 тыс. новых товаров в год, а в компании *Hewlett-Packard* более

50% оборота приходится на долю товаров, выпущенных на рынок в течение последних трех лет [18].

Поскольку распространение технологического прогресса ускоряется, мир становится свидетелем все более частого появления инноваций. Причем путь от разработки товара до его масштабного коммерческого использования становится все короче, что приводит к сокращению жизненного цикла товара и вынуждает компании пересматривать структуру своего портфеля товаров гораздо чаще, чем раньше.

Технологические инновации в новых условиях более не зависят от случайных изобретений, а являются закономерным результатом сконцентрированной и плановой деятельности, учитывающей заранее поставленные компанией рыночные цели.

Эта технологическая эволюция оказывает непосредственное воздействие на менеджмент компаний, предполагая более тщательный анализ им конкурентной ситуации в условиях активного появления новых технологий на мировых рынках.

Другими словами, управленческая мысль в этой ситуации снова вступает в период некоторого усиления в ней «технократизма» — правда, на новой, более мощной и глубокой основе.

Современный этап развития информационных технологий технически допускает возможность подобного развития. Так, в мировой практике все чаще используются базы данных для работы с клиентом в диалоговом режиме. Например, компания *Telekom-Suisse* эксплуатирует систему *Terco* с 4,5 млн адресов и несколькими специализированными диалоговыми базами данных, в том числе базой *Mobia* на мобильных станциях. Компания *Kraft* использует международную диалоговую базу данных более чем на 30 млн клиентов. *Nestle Franse* организовала диалоговую базу данных на 1 млн клиентов. Отличительной чертой баз данных является огромное количество дополнительных сведений, помимо набора адресов, телефонов и имен потребителей. Эти списки дополняются информацией об образе жизни целевых групп покупателей. В ряде случаев американскими компаниями проводится сбор данных о жизненном стиле потребителей по 50—60 показателям их интересов и видов деятельности.

Многие известные транснациональные компании (*Danone*, *P&G*, *Unilever*, *Xerox*) постоянно пополняют свои базы данных с целью получить преимущества перед конкурентами по бизнесу. Все эти фирмы являются членами пула баз данных для сегментирования рынка в меж-

дународном плане, получая значительную экономию на масштабах операций.

Обладая информацией, содержащейся в базах данных, компания может значительно повысить эффективность собственной маркетинговой деятельности по сравнению с массовым маркетингом. Если раньше естественным побуждением компаний было следовать принципу «ориентации на большинство», разрабатывая товары среднего уровня, чтобы соответствовать предпочтениям основной массы потребителей, то в настоящее время фирмы сталкиваются с необходимостью выявления новых, сравнительно узких сегментов рынка, недостаточно освоенных конкурентами, и создания новых товаров, специально адресованных определенным группам потребителей. Причем использование расширенных баз данных позволяет обнаружить рынки второго и третьего порядка, которые, хотя и сильно отличаются от иностранных рынков первого порядка, также очень важны для достижения рыночных целей. По мере того как все большее число компаний внедряет у себя маркетинг баз данных, меняется система сбыта. Безусловно, как массовый маркетинг, так и массовая розничная торговля сохраняются. Однако их масштабы и значение будут уменьшаться одновременно с тем, как покупатели будут переходить к иным способам совершения покупок, не связанным с приходом в магазин. Все возрастающее число потребителей используют услуги электронной торговли в поисках нужной информации о товарах и услугах. Онлайн-сервисы предоставляют все более полную и объективную информацию о достоинствах различных товарных марок. Тем самым международные компании оказываются интегрированными в постоянный процесс создания новых конкурентных преимуществ с целью защиты рыночной позиции. При этом ТНК стремятся всевозможными путями ограничить доступ иностранных компаний к своим ноу-хау, но одновременно увеличивают объем продаж собственных прогрессивных технологий зарубежным дочерним предприятиям (внутрифирменный трансферт технологий).

Параллельно с этим наблюдается и *вторая тенденция*, которая имеет непосредственное отношение к социальным, поведенческим аспектам. Здесь подчеркивается усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации процесса управления, участия рядового персонала в прибылях, в собственности, в осуществлении управленческих функций.

В то же время сегодня в Европе, Японии и США все больше голосов (Европейской комиссии, лидеров мирового бизнеса, негосударст-

венных организаций) раздается в поддержку так называемого менеджмента в интересах всех групп влияния.

Подход с точки зрения всех заинтересованных сторон утверждает, что компании несут определенную ответственность и что они должны управляться таким образом, чтобы приносить выгоду множеству групп влияния (stakeholders). В специальной литературе к ним относятся любые люди или группы людей, которые способны воздействовать на цели организации или находятся под влиянием со стороны последних. Это работники, покупатели, поставщики, партнеры, чиновники.

В основе модели группы влияния лежит принцип, согласно которому следует уважать всех людей, а компания существует для того, чтобы в равной степени удовлетворять интересы всех заинтересованных сторон.

Третья тенденция — это расширение сферы воздействия «крупного бизнеса» на всю совокупность международных экономических отношений. Имеются в виду деловые операции, осуществляемые международными компаниями, которые реально конкурируют на мировых рынках и перешли к глобальным стратегиям на основе международного характера управления.

Зарубежная деятельность транснациональной компании в современной мировой практике не ограничивается традиционными формами (экспорт-импорт и прямые инвестиции). Активно распространяются так называемые «новые формы» международного бизнеса и «стратегических альянсов»: создание дочерних компаний и филиалов за рубежом, совместных предприятий с фирмами других стран, смешанных компаний с участием государственного и частного капитала, купля-продажа лицензий, международный франчайзинг, международный лизинг, управление по контракту.

Среди важнейших факторов, влияющих на выбор варианта вхождения международной компании на зарубежный рынок, можно назвать:

- скорость вхождения на рынок;
- прямые и косвенные издержки вхождения на данный рынок;
- уровень возможного риска;
- сроки окупаемости инвестиций;
- степень остроты конкуренции;
- совокупную покупательную способность населения целевого иностранного рынка.

Формы участия международной компании в деятельности на внешних рынках отличаются друг от друга, что демонстрирует табл. 1.2.

Таблица 1.2

**Сравнительный анализ основных форм выхода
международной компании на международные рынки**

Основные формы	Ключевые характеристики
Экспорт	<ul style="list-style-type: none"> ■ Продажа через дистрибьюторов или импортеров; ■ минимальные требования к инвестициям и постоянным стоимостным обязательствам; ■ часто используется на ранних стадиях международной экспансии
Лицензирование и франчайзинг	<ul style="list-style-type: none"> ■ Могут быть использованы как форма применения патентов или специализированной экспертизы; ■ в некоторых странах только как путь проникновения на рынок; ■ лимитированные обязательства, но также и лимитирован контроль над лицензиями
Совместные предприятия	<ul style="list-style-type: none"> ■ Совместное владение зарубежным производством с локальным партнером; ■ могут сопровождаться политическим риском; ■ частые споры среди партнеров; ■ может потребоваться раскрытие сведений об имуществе (собственности)
Стратегические союзы (альянсы)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Соглашение между компаниями по кооперации в области специфических проектов; ■ позволяют разделить риск и затраты; ■ цели партнеров могут отличаться; ■ может потребоваться раскрытие сведений о собственности
Полностью собственные филиалы	<ul style="list-style-type: none"> ■ Максимум ответственности за проникновение на рынок; ■ максимальный контроль за происхождением компании; ■ могут быть приобретены или вновь созданы

Источник: Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг: учебник для вузов. М. : ЮНИТИ, 2004. С. 248—249.

Эти направления эволюции требуют изменения роли и функций международного менеджмента.

Задания для самостоятельной работы

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность международного менеджмента?
2. Какова структура международного менеджмента?
3. Национальный и международный менеджмент: что общего и в чем особенности этих двух категорий?
4. Какова главная цель международного менеджмента?
5. Каковы основные функции международного менеджмента?
6. В чем заключаются национальные особенности американского, европейского и японского менеджмента?
7. Каковы новые тенденции в европейском менеджменте в условиях расширения ЕС?
8. Российский менеджмент в XXI в.: в чем его специфика?

Практическая работа

1. Подготовьте доклад на тему «Национальный и международный менеджмент: общее и особенное в концептуальных подходах».
2. Найдите информацию о российских компаниях с транснациональным характером деятельности, использующих международный менеджмент для принятия управленческих решений в деятельности за рубежом.

Тест

Отметьте один или несколько правильных ответов.

1. Международный менеджмент — это:
 - а) профессиональная деятельность по достижению поставленных международной компанией целей на внешних рынках;
 - б) наука об управлении человеческими ресурсами;
 - в) искусство и наука функционирования международной компании в мировой экономике;
 - г) процесс рационального расходования валютной прибыли;
 - д) разработка стратегии экспансии предприятия на чужие рынки.
2. Концепция научного управления международным бизнесом получила развитие в США в начале XX в. Ее основоположником был:
 - а) Ф. Котлер;
 - б) А. Файоль;
 - в) П. Друкер;
 - г) Ф. Тейлор;
 - д) Г. Форд;

е) Ли Якокка;

ж) А. Морита.

3. Конечной целью международного менеджмента является:

а) приобретение зарубежного предприятия-партнера в полную собственность;

б) создание новых производственных площадей за рубежом;

в) создание, развитие, удержание конкурентных преимуществ компании;

г) изучение потребительских предпочтений иностранных покупателей;

д) тестирование на зарубежном рынке новой продукции.

4. Субъектами международного менеджмента выступают:

а) финансовые компании;

б) виртуальные компании;

в) транснациональные компании и банки;

г) акционерные общества закрытого типа.

5. Международный менеджмент как процесс управления можно разделить на следующие стадии:

а) определение миссии международной компании;

б) выбор формы выхода на зарубежный рынок;

в) исследование основных конкурентов;

г) планирование, организация, мотивация, контроль;

д) сегментация рынка иностранных потребителей.

6. К формам международного сотрудничества относят, наряду с прямыми иностранными инвестициями, созданием совместных предприятий, развитием международного туризма, также:

а) приобретение недвижимости за рубежом;

б) франчайзинг;

в) международную транспортную логистику;

г) международный туризм;

д) управление по контракту.

7. Дополните предложение необходимыми словами.

В число задач международного менеджмента входит ... основных задач. Среди них, наряду с задачей ..., выделяют также:

а) оценку стоимости бизнеса;

б) инвестиционные проекты;

в) назначение председателя Совета директоров;

г) формирование и развитие многонационального коллектива;

д) никакой из вариантов не подходит.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. СПб. : Питер, 1998.
2. *Баринов В.А.* Внешнеэкономическая деятельность. М. : ИНФРА-М, 2006.
3. *Баринов В.А., Харченко В.Л.* Стратегический менеджмент: учебник. М. : ИНФРА-М, 2005.
4. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. М. : ЮНИТИ, 1997.
5. Бюллетень иностранной коммерческой информации (БИКИ). М., 2009—2010.
6. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент. М. : Финпресс, 2000.
7. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. М. : Гардарика, 2001.
8. Возрождение Вимм-Билль-Данна // Теория и практика бизнеса. № 2. 2008.
9. *Гайдаенко Т.А.* Маркетинг. М. : РЭА им. Г.В. Плеханова, 2003.
10. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М. : ЮНИТИ, 1999.
11. *Данько Т.П., Китова О.В.* Система управления эффективностью маркетинга // Маркетинг и маркетинговые исследования. № 5. 2008.
12. *Дейан А.* Изучение рынка. СПб. : Нева, 2003.
13. *Дойль П.* Менеджмент. Стратегия и тактика. М., 1999.
14. Доклад о мировых инвестициях 2006. ЮНКТАД. Нью-Йорк; Женева, 2006.
15. *Драчева Е.Л., Либман А.М.* Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. № 4. М., 2001.
16. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегический менеджмент. М. : Экономика, 2005.
17. *Кревенс Д.* Стратегический маркетинг. М. : Вильямс, 2003.
18. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2006; 2008; 2010.
19. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. М. : Европейская инициатива, 1996.
20. *Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.* Стратегический менеджмент. М. : ЭКСМО, 2009.
21. Международный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзеля. СПб. : Питер, 2000.

22. *Мескон М., Альберт М., Федури Ф.* Основы менеджмента. М. : Дело, 1992.
23. *Минцберг Г., Альстрэд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000.
24. *Попов Г.Х.* Теория и практика управления. М. : 1985.
25. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
26. *Портер М.* Конкуренция. М. : Вильямс, 2003.
27. *Сейфуллаева М.Э.* Международный маркетинг. М. : ЮНИТИ, 2004.
28. *Сейфуллаева М.Э., Симагина С.Г., Соскин Я.Г. и др.* Маркетинг: учебное пособие. М. : ЮНИТИ, 2005.
29. *Семенов К.* Международные экономические отношения. М. : 2004.
30. *Соловьев Б.А.* Маркетинг. М. : ИНФРА-М, 2007.
31. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / под ред. М.А. Чернышева. Ростов-на-Дону : Феникс, 2009.
32. Сравнительный менеджмент: учебное пособие / под ред. С.Э. Пивоварова. СПб. : Питер, 2006.
33. *Соколова М.И.* Управление человеческими ресурсами в международных компаниях // Управление развитием персонала. № 4. 2006.
34. *Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. 12-е изд. СПб. : Питер, 2006.
35. *Фатхудинов Р.А.* Стратегический маркетинг. М., 2006.
36. *Философова Т.Г.* Конкуренция и конкурентоспособность. М. : ЮНИТИ, 2007.
37. *Хасбулатов Р.И.* Мировая экономика и международные экономические отношения. М. : Гардарика, 2006.
38. *Чандлер А.* Стратегия и структура: главы в истории американского промышленного предприятия. Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998.
39. *О'Шоннеси Дж.* Конкурентный маркетинг. М. : Вильямс, 2003.
40. *Aventis-Ertraege sollen zweistellig wachsen // Handelsblatt.* 27.10.1999.
41. *Collectivités auteurs.* 100 000 Ans de Beaute. 5 volumes. Paris : Gallimard, 2009.
42. *World Investment prospects Survey 2008—2010.* United Nations. New-York; Geneva, 2008.
43. *World Investment Report 2008.* UNCTAD. New-York, 2008.
44. *World Investment Report 2009.* UNCTAD. New-York, 2009.