

Московский государственный институт
международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел
Российской Федерации

Факультет международного бизнеса
Кафедра менеджмента, маркетинга
и внешнеэкономической деятельности
имени И.Н. Герчиковой

Н.Ю. Кони́на

Менеджмент
международных компаний
в условиях цифровизации

Учебное пособие

Москва
Издательский дом МГИМО
2026

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.2я73
К64

*Утверждено редакционно-издательским советом МГИМО МИД России
в качестве учебного пособия*

Рецензенты:

профессор кафедры международного менеджмента
Института управления Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
доктор экономических наук, профессор *И.Г. Владимирова*,
заведующий кафедрой мировой экономики и статистики
Ярославского государственного университета имени П.Г. Демидова
доктор экономических наук, профессор *Е.В. Санир*

*В оформлении обложки использована картина В.В. Кандинского
«Композиция VIII». 1923. Музей Соломона Гуггенхайма, Нью-Йорк
(лицензия СС0)*

Кони́на, Ната́лия Ю́рьевна.

К64 Менеджмент международных компаний в условиях цифро-
визации : учебное пособие / Н.Ю. Кони́на ; Московский госу-
дарственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации, Факультет
международного бизнеса, Кафедра менеджмента, маркетинга
и внешнеэкономической деятельности имени И.Н. Герчиковой. —
Москва : Издательский дом МГИМО, 2026. — 148, [3] с.

ISBN 978-5-9228-3091-1

DOI 10.63861/3091-1

В учебном пособии рассматривается трансформация международного менеджмента в условиях цифровой турбулентности, переход от глобализации к регионализации, от линейных цепочек создания стоимости — к сетевым экосистемам. Особое внимание уделяется цифровизации как системному фактору внешней среды, коренным образом меняющему стратегии, организационные структуры и конкурентные преимущества международных компаний. В пособии последовательно раскрываются новые реалии менеджмента в цифровую эпоху, особенности современной внешней среды в условиях цифровой трансформации, новые подходы к планированию и организационному построению компаний, переход к проектированию адаптивных систем, роль гибридных моделей управления, значение данных как важнейшего актива и изменения в лидерстве.

Для учащихся высших учебных заведений, изучающих дисциплины «Ме-
неджмент» и «Экономика».

УДК 005 (075.8)
ББК 65.291.2я73

ISBN 978-5-9228-3091-1
DOI 10.63861/3091-1

© Кони́на Н.Ю., 2026
© МГИМО МИД России, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i>	7
ГЛАВА 1. Цифровизация как ключевой фактор глобальной среды	10
ГЛАВА 2. Переосмысление управленческих концепций в контексте цифровизации	25
ГЛАВА 3. Планирование и прогнозирование: роль больших данных и аналитики	42
ГЛАВА 4. Организация и корпоративная структура	55
ГЛАВА 5. Мотивация и управление персоналом	64
ГЛАВА 6. Контроль и координация	74
ГЛАВА 7. Лидерство и руководство в цифровую эпоху	83
ГЛАВА 8. Изменения в корпоративных стратегиях под влиянием цифровизации	93
ГЛАВА 9. Бизнес-модели международных компаний цифровой эпохи	102
ГЛАВА 10. Управление знаниями в условиях цифровизации	112
<i>Глоссарий ключевых терминов</i>	120
<i>Список литературы</i>	143
<i>Abstract</i>	150

ВВЕДЕНИЕ

Современные международные компании (транснациональные корпорации — ТНК) существуют в качественно новой реальности. Глобализация уступает место регионализации и «дружескому размещению» (*Friend-Shoring*), линейные цепочки создания стоимости — нестабильным сетевым экосистемам, а конкурентное преимущество, измерявшееся десятилетиями через масштаб и эффективность, теперь всё чаще определяется скоростью, гибкостью и способностью к постоянной реконфигурации. Этот фундаментальный сдвиг, движимый одновременным действием четырёх мощных сил — геополитической нестабильностью, цифровой трансформацией, изменением социальных ожиданий и экономической волатильностью, требует коренного переосмысления в том, что касается функций, инструментов и компетенций международного менеджмента.

Данное учебное пособие предлагает целостный взгляд на менеджмент международных компаний, преодолевая традиционный разрыв между теорией глобального бизнеса и практической цифровой трансформацией. Цифровизация — это не просто набор новых технологий для оптимизации существующих процессов, а системный фактор внешней среды, который переопределяет саму геометрию управления, организационный дизайн и природу конкурентной борьбы. Цифровая зрелость страны сегодня является таким же важным параметром при выборе локации, как стоимость труда или налоговые ставки, формируя «цифровые тарифы» и новые риски.

Ключевые идеи, лежащие в основе этой книги

1. *От анализа к архитектуре.* Задача менеджера международной компании сместилась от анализа внешней среды

к проектированию устойчивых и адаптивных систем (цепочки поставок, операционных моделей, систем данных), которые могут выдерживать шоки и быстро перенастраиваться. Стратегия теперь — это не жёстко фиксированный план, а совокупность разных стратегических сценариев развития, опирающихся на портфель реальных опций и динамических способностей.

2. Гибридность как норма. Устарела не только жёсткая иерархия, но и чисто сетевая организация. Успешные транснациональные корпорации строят гибридные модели управления, где сетевая экосистема (платформы, интерфейсы API, открытые инновации) сочетается с жёстким централизованным контролем (финансы, безопасность, стандарты данных).

3. Данные становятся новым стратегическим активом. Экономическая ценность всё больше создаётся не за счёт владения материальными активами, а за счёт способности извлекать ценность из данных, монетизировать их и превращать в персонализированный клиентский опыт и прогнозные решения.

4. Лидерство как создание контекста. Лидер в цифровую эпоху — это не просто харизматичный руководитель, а «архитектор», который проектирует среду — правила, платформы, потоки данных и культуру доверия, где распределённые команды могут проявлять инициативу и действовать со скоростью, необходимой для опережения конкурентов.

Структура учебного пособия выстроена по логике перехода от макро- к микроуровню управления.

Глава 1 задаёт фундамент, анализируя новую природу внешней среды, где цифровизация стала ключевым драйвером стратегических решений.

Главы 2–3 посвящены переосмыслению управленческого инструментария: от классических теорий к гибридным моделям и от долгосрочного планирования к гибкому, основанному на данных, прогнозированию.

Главы 4–7 посвящены вопросам внутренней организации ТНК, рассматривая трансформацию корпоративных структур, мотивации, контроля и роли лидерства.

Главы 8–10 фокусируются на стратегическом уровне: изменениях в корпоративных стратегиях, бизнес-моделях и системах управления знаниями как ключевом источнике устойчивого преимущества.

В каждой главе приведены примеры из практики ведущих ТНК (таких как Siemens, Amazon, Unilever, Bosch и др.), количественные данные и данные о практических инструментах управления, которые призваны помочь понять новые реалии менеджмента международных компаний.

Учебное пособие помогает решить непростую задачу изложения цифровой проблематики для будущих и сегодняшних менеджеров, которым предстоит управлять сложными процессами, нести ответственность в условиях неопределённости и превращать вызовы цифровой эпохи в возможности для роста и создания ценности.

Abstract

MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Natalia Konina

This textbook offers a comprehensive analysis of the transformation of international management in the face of digital turbulence. It examines the transition from globalization to regionalization, from linear value chains to network ecosystems. Key attention is paid to digitalization as a systemic factor in the external environment, fundamentally changing the strategies, organizational structures, and competitive advantages of international companies. The textbook consistently explores the new realities of management in the digital age, the specifics of the modern external environment in the context of digital transformation, the specifics of planning and organization, the transition to adaptive systems design, the role of hybrid management models, the importance of data as a critical asset, and changes in leadership. The textbook is structured around the principle of transition from the macro to the micro level, encompassing a rethinking of management tools, internal organization, and strategic aspects of international companies.

For master's and postgraduate students majoring in Management and Economics, specialists in the field of global economics and management, as well as executives and specialists of large companies.

KEY WORDS: management, international management, digitalization of international business, hybrid management

models, platform ecosystems, big data and predictive analytics, global value chains, open innovation and dynamic capabilities.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: менеджмент, международный менеджмент, цифровизация международного бизнеса, гибридные модели управления, платформенные экосистемы, большие данные и прогнозная аналитика, глобальные цепочки создания стоимости, открытые инновации и динамические способности.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Кони́на Ната́лия Ю́рьевна

Менеджмент
международных компаний
в условиях цифровизации

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Шеф-редактор *И.Ю. Окунев*
Заведующая редакцией *Л.С. Жирнова*
Корректура и компьютерная верстка *Ю.Г. Кучмаева*
Художественное оформление обложки *А.Г. Киров*
Допечатная подготовка *А.О. Бирюков*

Подписано в печать 19.01.2026. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 8,9. Уч.-изд. л. 6,0. Гарнитура Ysabeau. Заказ № 6103

Издательский дом МГИМО
119454, Москва, пр. Вернадского, 76
mgimo.ru/id; [id@inno.mgimo.ru](mailto:innomgimo@mgimo.ru)

Отпечатано в производственном отделе
Издательского дома МГИМО
119454, Москва, пр. Вернадского, 76
mgimo.ru/id; print@inno.mgimo.ru