

Moscow State Institute of International Relations
(University) of the Ministry of Foreign Affairs
of the Russian Federation

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS

English Department No 4

Natalia N. Vinogradova

Olga Yu. Getalo

Elena V. Aksenova

Anna B. Skutina

English for Masters in Management

Case Studies

Level C1

TEXTBOOK

Moscow
MGIMO Publishing House
2026

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Кафедра английского языка № 4

Н. Н. Виноградова

О. Ю. Гетало

Е. В. Аксенова

А. Б. Скутина

Английский для менеджеров Бизнес-кейсы

Уровень С1

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Москва
Издательский дом МГИМО
2026

УДК 811.111:65.0 (075.8)

ББК 81.2 Англ

А 64

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

Ответственный редактор – доцент кафедры английского языка №4
МГИМО МИД России кандидат педагогических наук *О.Н. Кишко*

Рецензенты:

доцент кафедры английского языка №1 общеакадемического факультета РАНХиГС
кандидат филологических наук *В.Д. Калинина,*

доцент кафедры менеджмента и маркетинга Всероссийской академии
внешней торговли кандидат экономических наук *С.М. Балакирева*

В оформлении обложки использован фрагмент картины Робера Делоне «Ритм.
Радость жизни», 1930. Национальный музей современного искусства, Париж (СС0)

А 64 Английский для менеджеров. Бизнес-кейсы = English for Managers. Case Studies :
учебное пособие : уровень С1 / Н.Н. Виноградова, О.Ю. Гетало, Е.В. Аксенова,
А.Б. Скутина ; отв. ред. О.Н. Кишко ; МГИМО МИД России, кафедра английско-
го языка №4. – М. : Издательский дом МГИМО, 2026. – 211 с.

ISBN 978-5-9228-3047-8

DOI 10.63861/3047-8

Учебное пособие направлено на развитие навыков деловой коммуникации, аналитических умений и критического мышления через чтение и анализ профессионально-ориентированных кейсов. Позволяет значительно расширить лексический запас в сферах менеджмента, маркетинга, корпоративного управления, содержит задания, которые помогают научиться осуществлять анализ, поиск, структурирование и систематизацию информации, выносить обоснованные суждения, принимать решения и прогнозировать возможное развитие компаний или формирование тенденций.

Предназначено для изучающих деловой английский язык в сфере международного бизнеса, уровень С1.

УДК 811.111:65.0 (075.8)

ББК 81.2 Англ

ISBN 978-5-9228-3047-8

DOI 10.63861/3047-8

© Н.Н. Виноградова,
О.Ю. Гетало, Е.В. Аксенова,
А.Б. Скутина, 2026

© МГИМО МИД России, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Методические рекомендации	9
CASE STUDY 1	
DELL	14
CASE STUDY 2	
THE BOEING COMPANY	28
The Development of the Boeing 737 Max	29
Boeing's Problems	34
Guilty as charged	40
Whistleblowing	43
Boeing and the Balance of Power in the Aviation Industry	50
CASE STUDY 3	
CAR MAKERS	62
PART 1. <i>Renault-Nissan-Mitsubishi</i>	
Renault-Nissan	63
Cross-cultural	69
Mitsubishi	70
PART 2. <i>Chrysler</i>	79
CASE STUDY 4	
OIL MAJORS	92
EXXONMOBIL	93
Saudi Aramco	100
New Trends	108
CASE STUDY 5	
GENERAL ELECTRIC	114
CASE STUDY 6	
SOFTBANK	142
CASE STUDY 7	
THE FUTURE OF BIG OIL	160

ОГЛАВЛЕНИЕ

CASE STUDY 8	
WAR FOR THE MARKETS?	176
CASE STUDY 9	
PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP	194
References.....	211
Abstract	211

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие *English for Managers. Case Studies*, являющееся частью модульной серии *English for Managers*, разработано в соответствии с образовательными стандартами высшего образования МГИМО МИД России и предназначено для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» и изучающих английский язык. Настоящее пособие также может представлять интерес для сотрудников частных и государственных компаний и других организаций в разных областях экономики, а также для всех, кто желает повысить свой уровень владения английским языком в профессиональной сфере. Пособие основано на междисциплинарном подходе и соответствует уровню C1 по шкале Европейских компетенций владения иностранным языком CEFR.

Целью настоящего пособия является развитие профессионально ориентированной иноязычной коммуникативной компетенции учащихся до уровня C1+, необходимой для успешного решения профессиональных задач в сфере международного менеджмента и эффективного речевого взаимодействия в современной деловой среде. Особое внимание уделяется развитию навыков критического анализа аутентичных текстовых источников профессиональной тематики, аргументированного устного (включая дебаты и презентации) и письменного (аналитическая записка) изложения, а также углублению знаний специализированной лексики.

В соответствии с программой дисциплины «Иностранный язык (английский)» у студентов развиваются следующие универсальные компетенции:

- способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий;
- способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке, для академического¹ профессионального взаимодействия;
- способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Среди приоритетных общепрофессиональных и профессиональных компетенций, которые призвано развивать настоящее учебное пособие, можно назвать:

- способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты;
- способность решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
- способность самостоятельно принимать организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность;
- способность руководить и работать в мультинациональном коллективе;

¹ ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент: <https://mgimo.ru/sveden/files/000284.pdf>

- способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы;
- способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада (презентации).¹

Отличительной особенностью пособия является его интегративный характер. Оно ориентировано не только на развитие языковой и коммуникативной компетенции, но и на формирование комплекса универсальных навыков, необходимых современному специалисту в области управления. В процессе работы с материалами пособия обучающиеся развивают критическое и аналитическое мышление, способность к сотрудничеству и командной работе, умение структурировать и представлять информацию. Помимо языковых и профессиональных компетенций, данное учебное пособие направлено на развитие личностных качеств обучающихся, таких как инициативность, готовность к саморазвитию, а также формирование ряда переходных навыков, таких как критический анализ и синтез информации, навыки публичного выступления, сотрудничества и командной работы.

Основу учебного пособия составляют статьи, опубликованные в ведущих английских и американских периодических изданиях. Тексты прошли дидактическую обработку (сокращение и/или адаптацию), обусловленную учебными задачами, которые ставили авторы; часть учебных текстов были скомпилированы из нескольких источников. Представленные в учебнике материалы направлены на овладение учащимися профессиональной терминологией в сфере международного менеджмента, маркетинга, государственно-частного партнерства, военно-технического сотрудничества, на развитие навыков анализа актуальных проблем, связанных со сферой международного бизнеса.

Пособие состоит из девяти разделов, охватывающих широкий круг аналитических и профессиональных вопросов в рамках рассмотрения следующих тем: анализ деятельности, проблем и перспектив развития компаний Dell Technologies, the Boeing Company, General Electric, Softbank, крупнейших мировых автомобилестроительных и нефтяных компаний; перспективы развития нефтедобывающей отрасли, международная торговля оружием, государственно-частное партнерство.

Пособие разработано на кафедре английского языка №4 МГИМО МИД России, успешно применяется на магистерских программах факультета международного бизнеса. Коллектив авторов выражает искреннюю признательность коллегам, работавшим по пособию в период апробации, за обратную связь и конструктивные предложения по совершенствованию материалов пособия, а также студентам – за заинтересованность и активность на занятиях.

В настоящем учебном пособии были использованы правомерно обнародованные произведения и отрывки из них – в объеме, оправданном поставленной целью, с обязательным указанием имени автора, произведение которого используется, и источника заимствования согласно ст. 1274 части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации «Свободное использование произведения в информационных, научных, учебных или культурных целях».

¹ ОС ВО МГИМО МИД России 38.04.02 Менеджмент (с учетом профессиональных стандартов): <https://mgimo.ru/sveden/files/000220.pdf>; Основная профессиональная образовательная программа высшего образования. Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»; Направленность (профиль) программы «Международный бизнес». <https://mgimo.ru/sveden/files/002332.pdf>

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Учебное пособие *English for Managers. Case Studies* предназначено для аудиторной и самостоятельной работы с магистрантами первого и второго года обучения по направлению подготовки «Менеджмент», в том числе, обучающихся по следующим программам: *Международный бизнес, Международный менеджмент в области транспорта нефти и нефтепродуктов, Стратегический менеджмент международных минерально-сырьевых компаний, Бизнес-дипломатия, Менеджмент в области ВТС и высоких технологий*. Материал рассчитан на три семестра обучения. Материал данного учебного пособия может использоваться как самостоятельно, так и в качестве дополнения к основному учебному пособию Н.Н. Виноградовой и Е.Э. Ивановой *Английский язык для изучающих менеджмент и маркетинг*.

Высокий уровень владения английским языком является неотъемлемой частью профессиональной компетенции современного менеджера в условиях интернационализации экономических процессов. Настоящее учебное пособие направлено на обеспечение языковой подготовки будущих специалистов в области менеджмента и международного бизнеса и соответствует современным подходам к обучению английскому языку для профессиональных целей.

Пособие предназначено для профессионально ориентированного изучения английского языка в сфере менеджмента современных компаний и основано на деятельностном подходе, обеспечивающем вовлечение студентов в процесс обучения через решение профессионально значимых задач. Форма анализа бизнес-кейсов способствует сознательности и активности студентов. Пособие разработано с учетом принципов коммуникативности, профессиональной ориентированности и социокультурной направленности обучения. Учебные тексты аутентичны и подобраны исходя из их актуальности и драматургии.

Особое значение при обучении иностранному языку магистрантов по направлению *Менеджмент* имеет учет их потребностей в развитии навыков критического анализа информации, эффективной устной и письменной коммуникации в деловой и межкультурной среде, а также системного расширения словарного запаса, включающего специализированную терминологию и устойчивые речевые конструкции, характерные для профессионального дискурса. Исходя из этого, определены цель учебного пособия, его задачи, лексико-тематическое, коммуникативное содержание и методический аппарат.

Основной целью пособия является развитие и совершенствование навыков и умений критически анализировать материалы на английском языке по профессиональной тематике, синтезировать информацию из разных источников, и, используя теоретические знания, полученные при изучении других дисциплин в области управления, маркетинга и финансов, систематизировать информацию и формировать выводы и суждения в отношении изучаемого явления или компании и прогнозировать дальнейшие события, развитие способности эффективно решать профессиональные задачи, полноценно участвовать в англоязычном международном деловом дискурсе, а также осуществлять эффективное взаимодействие с иностранными коллегами и партнерами в условиях кросс-культурной деловой среды.

Задачи учебного пособия вытекают из поставленной цели и связаны с формированием рецептивных и продуктивных навыков, активного словарного запаса, а также ряда универсальных компетенций:

- Развитие навыков беглого чтения и углубленного аналитического и критического чтения аутентичных текстов различных жанров (академические статьи, аналитические отчеты, деловая публицистика, новостные сообщения) с целью получения необходимой информации, оценки аргументации и позиции автора.
- Развитие навыков подготовки и проведения эффективных, правильно структурированных и тщательно аргументированных презентаций и докладов на профессиональные темы.
- Совершенствование навыков участия в профессиональных дискуссиях, дебатах, совещаниях; развитие умения аргументировать свою точку зрения, выражать согласие/несогласие, задавать уточняющие вопросы, резюмировать, используя широкий спектр языковых средств уровня С1.
- Систематическое расширение активного и пассивного словарного запаса в сфере современного менеджмента; освоение и активное использование устойчивых словосочетаний, идиоматических выражений, синонимов и антонимов, характерных для профессионального общения.
- Овладение клише и речевыми формулами для выполнения коммуникативных задач, таких как выражение мнения, аргументация, сравнение, критика, предложение решения, проведение презентации и т.д.
- Развитие критического мышления посредством анализа текстов, кейсов и различных точек зрения.
- Формирование навыков поиска, обработки и синтеза информации из различных источников.
- Совершенствование навыков командной работы и эффективной коммуникации в коллективе.
- Развитие навыков публичного выступления.

Учебное пособие содержит задания, направленные на совершенствование просмотрового и аналитического чтения, отбора необходимой информации и организации ее для критического анализа, а также – задания для дальнейшего развития переводческих компетенций и лексические упражнения, облегчающие понимание текстов и способствующие повторению изучаемого материала.

СТРУКТУРА. Учебное пособие состоит из девяти разделов – кейсов (Case Studies) и рассчитано на 32 академических часа аудиторной работы и приблизительно 64 часа самостоятельной работы. Каждый кейс посвящен анализу определенной практической ситуации из сферы международного бизнеса, рассматриваемой в разных аспектах и с различных точек зрения, и поделен на ряд рубрик (Reading and Speaking, Language Focus, Translation, Business Skills), предназначенных как для аудиторной, так и для самостоятельной домашней работы обучающихся:

- рубрика **READING AND SPEAKING** посвящена обсуждению и выполнению заданий к текстам по профессиональной тематике;
- рубрика **LANGUAGE FOCUS** направлена на выполнение лексических упражнений разного типа;

- рубрика TRANSLATION посвящена письменному и устному переводу статей с английского языка на русский, реферированию текстов из русскоязычных источников на английском языке и содержит фразы с лексико-грамматическими переводческими трудностями;
- рубрика BUSINESS SKILLS включает в себя практические задания по подготовке, публичному представлению и обсуждению презентаций по заданной тематике.

Все разделы учебного пособия имеют единообразную структуру, позволяющую систематизировать изучение материала. Каждый раздел начинается с обсуждения базовых вопросов по тематике раздела либо высказываний представителей деловых кругов, что позволяет выявить наличие у студентов соответствующих фоновых знаний и ознакомить их с проблематикой изучаемого модуля. Затем следуют задания на анализ англоязычных текстов, языковые упражнения, активизирующие пройденную лексику, задания на перевод. Упражнения из рубрики BUSINESS SKILLS, завершающей большинство разделов, предназначены для самостоятельной работы обучающихся, направленной на систематизацию изученного материала, поиск необходимой информации профессионального характера и подготовку докладов и презентаций с последующим их обсуждением в рамках аудиторной работы.

Языковые и учебные умения. Предложенные в пособии задания направлены на развитие следующих языковых навыков и умений:

- способность к детальному пониманию, анализу и оценке текстов профессионального характера на английском языке;
- навыки чтения и перевода текстов на иностранном языке профессиональной направленности, реферирования текстов на иностранном языке.

Кроме того студенты учатся находить и критически анализировать информацию из интернет-источников, в том числе англоязычных, и содержательно и лаконично представлять результаты проведенных исследований в формате презентации, при этом оттачивая навыки публичных выступлений.

Учебное пособие нацелено не только на повышение языковых и учебных компетенций, но и развитие творческого потенциала и абстрактного мышления студентов, умения реализовывать приобретенные знания и навыки в профессиональной деятельности. В каждом блоке имеются практико-ориентированные задания, такие как, например:

- анализ сильных и слабых сторон деятельности компании,
- сравнение и сопоставление особенностей корпоративной культуры различных компаний,
- сопоставление позиций различных стран на мировом рынке оружия,
- исследование моделей и конкретных проектов в области государственно-частного партнерства, имитирующие реальные задачи, с которыми обучаемые могут столкнуться в процессе трудоустройства и дальнейшей работы по специальности.

Языковой материал. В учебном пособии использованы аутентичные текстовые материалы, посвященные профессионально ориентированным вопросам из области международного бизнеса, менеджмента, военно-технического сотрудничества, государственно-частного партнерства. Тематика разделов охватывает следующие предметно-лексические темы:

РАЗДЕЛ 1 «CASE STUDY 1. DELL» посвящен изучению следующих тем: история компании Dell и анализ ее деятельности, исследование сильных и слабых сторон вышеуказанной компании, трансформация бизнес-модели компании, причины ухода компании с открытого рынка и последующего возвращения. Учащимся также предлагается самостоятельно провести SWOT-анализ компании и исследовать позиции компании на рынке высокотехнологичных продуктов в настоящее время.

РАЗДЕЛ 2 «CASE STUDY 2. THE BOEING COMPANY» посвящен изучению и анализу коренных причин кризиса в управлении компании, который привел к двум катастрофам и целому ряду аварийных ситуаций при эксплуатации самолетов модели 737Max. анализ истории создания модели 737 Max с точки зрения принципов менеджмента и организации производства. Материалы кейса дают возможность исследовать ошибки и упущения при создании новой модификации, которые привели к снижению безопасности самолета и кризису доверия к компании, вопросы работы с персоналом в целях выявления нарушений в области качества и безопасности, задачи высшего руководства компании по разрешению сложившейся ситуации, сопоставительный анализ деятельности основных конкурентов компании Boeing и их положения на рынке.

РАЗДЕЛ 3 «CASE STUDY 3. CAR MAKERS» посвящен особенностям деятельности автомобильных компаний в международных объединениях: в альянсах и слияниях. В частности, рассматривается история возникновения альянса компаний Renault-Nissan, преимущества и трудности межкультурного сотрудничества, сопоставление успеха альянса Renault-Nissan и неудачи слияния компаний Daimler и Chrysler, расширение альянса в результате присоединения компаний Mitsubishi и Honda.

Во второй части раздела прослеживается дальнейшая судьба компании Chrysler, которая объединилась в результате слияния с возродившейся компанией Fiat, а затем и с PSA Group (Citroën and Peugeot), проводится анализ особенностей корпоративной культуры данных компаний и роли высшего руководства в международных слияниях и поглощениях в автомобилестроительной отрасли.

РАЗДЕЛ 4 «CASE STUDY 4. OIL MAJORS» посвящен крупнейшим мировым компаниям нефтяной отрасли, в частности, ExxonMobil и SaudiAramco, особенностям стратегий их деятельности, корпоративной культуре, имиджевой составляющей, положению на мировых рынках.

РАЗДЕЛ 5 «CASE STUDY 5. GENERAL ELECTRIC» посвящен изучению особенности конгломератов на примере истории компании General Electric, которая на протяжении многих лет рассматривалась как пример управленческого совершенства, как источник многочисленных теоретических идей в менеджменте, но которая после финансового кризиса внезапно утратила свои позиции и была разделена на части. В этой части пособия рассматривается истории General Electric, стратегии ее руководителей в разные периоды ее существования. Учащимся предлагается оценить на основании предложенных статей, какие управленческие решения привели к падению эффективности компании, является ли неудача компании приговором всем конгломератам и решит ли предложенная реструктуризация все проблемы.

РАЗДЕЛ 6 «CASE STUDY 6. SOFTBANK» направлен на анализ деятельности вышеуказанной компании, изучение истории ее становления и развития, сильных и слабых сторон компании и применяемых ее руководством методов управления, а также планов руководства компании по проведению структурных изменений ее деятельности. Обучаемым предлагается ознакомиться с бизнес-моделью компании и изменениями данной модели с течением времени.

Раздел 7 «CASE STUDY 7. THE FUTURE OF BIG OIL» посвящен исследованию перспектив развития нефтяной отрасли, в частности, в рамках данного раздела рассматриваются такие аспекты, как влияние экологической повестки на деятельность крупнейших нефтегазовых компаний, перспективы развития нефтяных компаний из Латинской Америки, анализ ситуации на мировом рынке нефти с точки зрения соотношения спроса и предложения, перспективы и прогнозы, касающиеся деятельности крупнейших мировых нефтяных компаний.

Раздел 8 «CASE STUDY 8. WAR FOR THE MARKETS?» посвящен ситуации на мировом рынке оружия, анализу положения основных импортеров и экспортеров, выхода новых игроков на рынок, усиления и ожесточения конкуренции, наращивания объемов деятельности крупнейших игроков, возможных рисков и коренных изменений в вышеуказанной отрасли.

Раздел 9 «CASE STUDY 9. PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP» посвящен государственно-частному партнерству, изучению различных видов и моделей данного партнерства, анализу преимуществ, недостатков, возможных проблем и перспектив развития ГЧП на современном этапе.

Авторы желают коллегам успешной и плодотворной работы по учебному пособию, а студентам – успехов в освоении английского языка и в дальнейшей профессиональной деятельности.

REFERENCES

1. Английский язык для изучающих менеджмент и маркетинг : профессиональный подход = English for management and marketing studies : professional approach : уровень С1 : учебник : в 2 ч. / Н.Н. Виноградова, Е.Э. Иванова ; МГИМО МИД России, кафедра английского языка № 4. – Москва : МГИМО-Университет, 2020. – Ч. 1. – 236, [1] с.
2. Английский язык для изучающих менеджмент и маркетинг : профессиональный подход = English for Management and Marketing Studies : Professional Approach : уровень С1: учебник : в 2 ч. / Н.Н. Виноградова ; МГИМО МИД России, кафедра английского языка № 4. – Москва : МГИМО-Университет, 2021. – Ч. 2. – 179, [1] с.
3. Английский язык для магистрантов-менеджеров: готовясь к будущему = English Course For Management Masters: Preparing for the Future : уровень С1 / [Н.А. Зинкевич и др.] ; под ред. Н.А. Зинкевич ; МГИМО МИД России, кафедра английского языка № 4. – М. : МГИМО-Университет, 2016. – 416, [1] с.
4. Еныгин Д.В., Мидова В.О. English for Masters. Management. Part 1 : учебное пособие / Д.В. Еныгин, В.О. Мидова. – Москва : Русайнс, 2025. – 70 с.
5. Хватова Н.И. Английский язык для изучающих финансы : уровень С1 / Н.И. Хватова. – Москва : МГИМО МИД России, 2016. – 158 с.

ABSTRACT

The textbook presents cases for analyzing practical situations from the sphere of international business and is devoted to the problems of transformation of the company's business model, the peculiarities of companies' activities in international alliances, the advantages and difficulties of intercultural cooperation, strategies in the international market, corporate culture, the effectiveness of management decisions, the prospects for the development of individual markets and public-private partnerships.

Keywords: case analysis; management decisions; intercultural cooperation; business model; international markets

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Виноградова Наталья Николаевна
Гетало Ольга Юрьевна
Аксенова Елена Владимировна
Скутина Анна Борисовна

Английский для менеджеров Бизнес-кейсы

English for Managers Case Studies

Учебное пособие

Шеф-редактор *И. Ю. Окунев*
Заведующая редакцией *Л. С. Жирнова*
Выпускающий редактор, верстка и оформление обложки *К. И. Крутова*
Редактор текста на английском языке *О.Н. Кишко*
Допечатная подготовка *А. О. Бирюков*

Подписано в печать 24.02.2025. Формат 60×84¹/8.
Усл. печ. л. 24,87. Уч.-изд. л. 13,7. Гарнитура Ysabeau.
Заказ № 3047

Издательский дом МГИМО
119454, Москва, пр. Вернадского, 76
mgimo.ru/id; id@inno.mgimo.ru

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